

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование кадровой политики организации**

**Дипломная работа студента**

**очного отделения 4 курса группы 05001241  
Щупко Дмитрия Витальевича**

**Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Миненко Н.В.**

**Рецензент**

**Белгород, 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |  |
|---|--|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3                                      |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ .....                                | 7                                      |
| 1.1 Понятие, сущность и принципы формирования кадровой политики организации .....                         | 7                                      |
| 1.2 Этапы формирования кадровой политики организации и ее виды .....                                      | 11                                     |
| 1.3. Показатели оценки эффективности и методология кадровой политики .....                                | 22                                     |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ДО №8592/074 .....               | 29                                     |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 .....                | 29                                     |
| 2.2 «Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации .....        | 45                                     |
| 2.3 Оценка актуального состояния кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 .....             | 53                                     |
| ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ .....                              | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики ..... | 78                                     |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 82                                     |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....  | 86                                     |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики, большинства стран мира проблема в области работы с персоналом. Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Персоналом предприятия называется штатный состав его работников. К персоналу иногда относят и привлеченных из внешней среды специалистов. Управление персоналом, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия. Для эффективного управления персоналом в бизнесе, предприятие нуждается в целостной системе с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

В условиях современной экономики кадровая политика в отечественных компаниях должна больше ориентироваться на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности, охватывать новые области. Несмотря на то, что в настоящее время разрабатываются новые направления кадровой политики, ориентирующие на организацию социального управления и социальную политику, социальная некомпетентность отечественных кадров и руководителей значительно ослабляет данные преобразования.

В данный момент от кадровой политики зависит жизнеспособность страны, ее стабильность, устойчивость и эффективность. Серьезной проблемой кадровой политики в России является недостаточная системность законодательного регулирования, отсутствие согласованного общего правового поля в регулировании различных уровней и видов деятельности.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Кадровая политика -это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и

приоритетов предприятия и его работников. Основопологающим принципом кадровой политики считается подбор и расстановка кадров по деловым и личностным качествам работников. Деловые качества работников принято оценивать по их общеобразовательной подготовке, практическому опыту работы, умению эффективно выполнять свои служебные обязанности.

Реализуя задачи кадровой политики, банк достигает стратегических целей управления персоналом, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда и повышении эффективности производства.

Во многих кредитных организациях кадровая политика, целенаправленно проводимая в отношении персонала, не связана со стратегией развития предприятия или организации, и это, несомненно, приводит к потере конкурентоспособности. Острейшей проблемой становится разработка кадровой политики, ориентированной на стратегические цели организации.

В данной связи принципиальной проблемой являются вопросы кадрового менеджмента, позволяющего наиболее отлично применять потенциал работников, а также соперничество, которую банки водят на рынке труда за экспертов высочайшего класса. Только профессиональные и взрослые в личностном отношении сотрудники делают ее продукт или сервисы конкурентоспособными.

Различные теоретические аспекты трудности формирования и развития кадровой политики на предприятии рассмотрены в работах российских и зарубежных экспертов и профессионалов в отечественной и зарубежной литературе. В то же время, практические нюансы вопросов формирования и развития кадрового менеджмента как инструмента стратегии управления персоналом в российском банке открыты мне полностью и представляют интерес для изучения.

Для компаний банковской сферы особенно актуальны трудности устойчивого развития, где стабильность является гарантом прочности и

условием привлечения покупателей. Являясь большими корпорациями, банки нередко сталкиваются с кадровыми проблемами, среди которых утрата или недостаток обученных служащих является одной из самых серьезных проблем. Поэтому разработка стратегии управления персоналом, сознание роли кадровой политики в стратегическом менеджменте банка чрезвычайно актуальны. Все изложенное в совокупности определяет актуальность выбранной темы и объективную необходимость проведения исследования по проблеме совершенствования кадровой политики в организации.

**Степень научной разработанности.** В отечественной литературе до начала 90-х годов XX века практически не рассматривались вопросы деятельности кадровой службы в организациях и проблемы формирования и реализации кадровой политики.

В последние годы о необходимости смены концепции кадровой политики и отношения к персоналу начали говорить многие отечественные ученые: Э.А. Базаров, П.В. Журавлев, Г.Г. Зайцев, Л.В. Ивановская, В.Г. Мартынов, В.Г. Игнатов, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня, Е.Г. Антосенко, П.Г. Бойдаченко, В.И. Герчиков, В.А. Дятлов, М.И. Магура и др. В их исследованиях существует достаточно большое число трактовок кадровой политики. В настоящее время все процедуры кадровой работы в организациях освещаются в рамках интенсивно развивающегося и относительно нового для отечественной теории и практики направления - управления персоналом.

**Цель исследования:** анализ кадровой политики конкретной организации и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

**Объект исследования:** ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

**Предмет исследования:** система кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

**Задачи исследования:**

- обобщить теоретический опыт по проблеме кадровой политики;

- проанализировать систему управления персоналом в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074;
- оценить состояние кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074;
- разработать систему мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074;
- провести оценку социально – экономической эффективности работы.

**Практическая значимость работы** определяется ее направленностью на повышение эффективности деятельности организации путем решения проблем управления человеческими ресурсами в банке.

**Информационная база:** Теоретической и практической базой исследования послужили труды российских и зарубежных экономистов, статьи из периодической печати, материалы и внутренняя документация ПАО Сбербанк, интернет.

**Методы исследования:** методы организации исследования (сравнительный, лонгитюдный); эмпирические методы (анкетирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ); методы обработки данных (качественный и количественный анализ с применением математической статистики); метод интерпретации результатов исследования (структурный метод).

**Структура:** работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Понятие, сущность и принципы формирования кадровой политики организации**

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [43, с.345].

Кадровая политика - это система норм и правил в области управления персоналом, которые должны быть поняты и определены определенным образом, ведущий человеческий ресурс в соответствии со стратегией компании.

Это определение подчеркивает интеграцию сферы управления персоналом в общей деятельности организации, а также тот факт, что осведомленность о правилах и положениях кадровой работы всеми субъектами организации.

В узком смысле кадровой политики - набор конкретных правил, предпочтений и ограничений в отношении работников и организации.

Под кадровой политики понимается формирование стратегии кадровой работы, постановка целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях в данный этап развития организации.

Разные авторы по-разному трактуют определение кадровой политики.

В справочной литературе политика персонала рассматривается в качестве стратегии, формирование общего хода развития и рационального использования персонала, управление персоналом, формирование

требований к кадровой деятельности, в соответствии с его набора, подготовки и управлении, основные подходы к решению кадровых проблем[13, с. 110-111].

По словам Ф.У. Тейлора, кадровая политика - это развитие каждого отдельного работника до максимально доступной ему производительности и благополучия, а также найма, подготовки и размещения работников на рабочие места, где они могут обеспечить наибольшую выгоду, и так далее[25, с. 44].

А. Файоль, определяет кадровую политику в качестве одного из ключевых элементов функции стратегического управления, которая относится к принципам "постоянства состава персонала" [44, с. 61].

Но самое краткое определение кадровой политики дает А.Я. Кибанов. По его мнению, кадровая политика организации - общее направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, организационного механизма по разработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадровых ресурсов, создание квалифицированных и высокой сплоченной команды, способная оперативно реагировать на изменение спроса на рынке, принимая во внимание стратегию развития организации [19, стр. 42].

Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Место кадровой политики в организации политики показана на рисунке 1.1. [18, с. 93].

Основными разновидностями считаются кадровая политика ,обучение, политика, политика вознаграждения, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Основной целью кадровой политики является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с потребностями организации, действующее законодательство, состояние рынка труда, что достигается за счет формирования кадровой политики[18, с. 95].



Кадровая политика не всегда четко определена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени тяжести, она существует в каждой организации.



Рис.1.1 Место и роль кадровой политики в политике организации

Кадровая политика находит свое отражение в философии организации, правилами внутреннего распорядка и коллективным договором.

Философия организации - это совокупность моральных и административных норм и правил отношений с персоналом при условии достижения глобальных целей предприятия [12, с. 37].

Выбор кадровой политики зависит от ситуации, в которой организация, а также его потребности.

Основные принципы формирования кадровой политики организации отдельных областей:

1. Управление персоналом организации:

- принцип равно необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (необходимость добиваться честного компромисса между руководством и работниками, а не давать предпочтение интересам организации).

## 2. Наем, подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия (соответствие объема работы, полномочий и обязанностей человеческих возможностей);

- принцип профессиональной компетентности (уровень знаний, который соответствует требованиям положения);

- принцип практических достижений (опыта, необходимых навыков лидерства (организация собственной работы и работы подчиненных));

## 3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип конкурентоспособности (отбор кандидатов на конкурсной основе);

- положение для конкретной позиции по индивидуальной программе;

- Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и способностей (оценка производительности, интервью, выявление тенденций и т.д.).

## 4. Оценка и аттестация персонала:

- оценка принципа выбора показателей (система показателей, принимая во внимание цель оценки, критерии оценки, оценка частоты);

- принцип оценки квалификации (пригодности, определяющего знания, необходимые для осуществления этого вида деятельности);

- принцип оценки выполнения задач (оценка эффективности).

## 5. Развитие персонала:

- принцип обучения (необходимость пересмотра частоты должностных инструкций для постоянного развития персонала);

- принцип саморазвития (способность и способность к саморазвитию).

## 6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда:

- соблюдение принципа оплаты объема работ и труда(эффективная система оплаты);

- принцип мотивации (факторы стимулирования, влияющие на эффективность труда) [19, с. 43-44].

Основные принципы кадровой политики представлены в таблице 1.1.

Суть кадровой политики - в формировании стратегии управления кадровыми ресурсами, которая, в свою очередь, базируется на стратегии развития организации [27, с. 46].

Таблица 1.1.

Основополагающие принципы формирования кадровой политики

| Принцип       | Характеристика принципа   |
|---------------|---|
| Научность     | Использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.   |
| Комплексность | Охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.  |
| Системность   | Учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат. |
| Эффективность | Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.   |
| Методичность  | Качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.   |

Кадровая политика для организации является своего рода «ядро», на котором покоится весь персонал работает, и опорной точкой для формирования стратегии развития кадровых ресурсов. Она должна не только создать благоприятные условия для работы, но и обеспечить условия или двигаться вверх по карьерной лестнице.

## 1.2 Этапы формирования кадровой политики организации и ее виды

При формировании кадровой политики необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, то есть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно стабильность связаны определенные ожидания работников, с другой стороны, в формировании кадровой политики - динамичный, который корректируется в соответствии с изменениями, которые он не смог предсказать. Стабильностью должны быть те стороны, которые сосредоточены на интересах персонала и связаны с организационной культурой предприятия. Формирование человеческих ресурсов в области кадровой политики включает в себя определение принципов взаимодействия между бизнес-единицами, принципы кадровой размещения, разработка подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате, а также содействие его работе, определяя характер отношения между руководителями и подчиненными (стиль управления). В то же время он разработал основные положения о безопасности и гигиене труда, а также определяет принципы и подходы к решению (и предотвращению возникновения) конфликтов

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, организации и традиции экологических факторов. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Следующие аспекты должны быть приняты во внимание при формировании кадровой политики:(Рисунок 1.2)

- разработка общих принципов кадровой политики, определение целей и приоритетов;
- организационная и кадровая политика - планирование потребности в персонале, формирование структуры и персонала, создание кадрового резерва;
- информационная политика - создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление контроля персонала;

- финансовая политика - формулирование принципов распределения средств для обеспечения эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

- политика развития персонала - обеспечить повышение квалификации персонала программы, создание команды, обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации ее управления персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [18, с. 95-96].

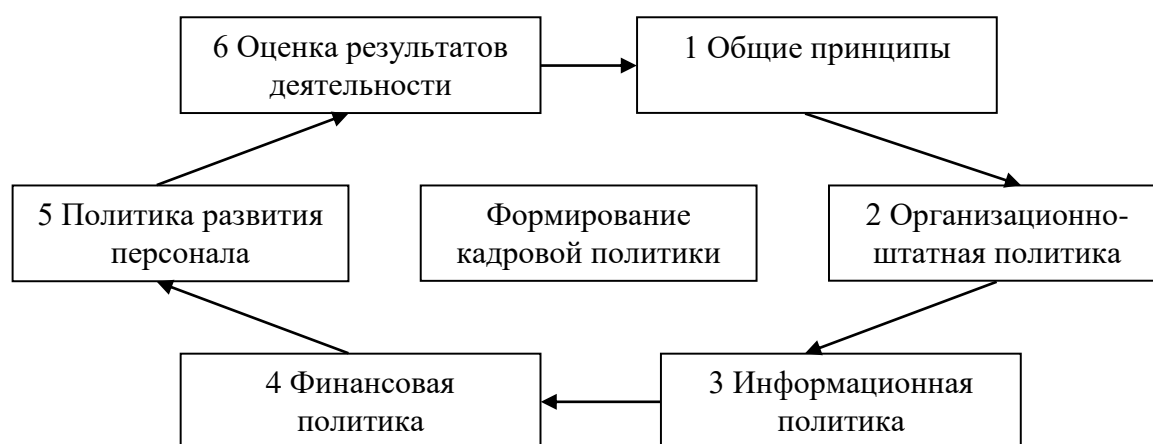


Рис. 1.2 Аспекты формирования кадровой политики

При формировании кадровой политики необходимо учитывать:

1. Соблюдение кадровой политики государственной социально-экономической политики, правовых и социальных норм.

2. Рассмотрение человека в единстве технологических, экономических, социальных, организационных, демографических и других аспектов развития - как цель и как средство развития.

3. Сосредоточиться на достижении максимально возможной производительности в сочетании с политикой реализма персонала.

4. Сочетание в кадровой политике стратегических и оперативных целей и средств их достижения.

5. Обеспечение демократии, прозрачности и динамизма кадровой политики.

Формирование кадровой политики можно разделить на следующие этапы.

На первом этапе, формирование целей и задач кадровой политики. Нормирование и программирование - согласование принципов и целей организации, разработка программ, управление персоналом, путей достижения целей, поставленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются на основе основных положений правовых документов, из набора по обеспечению целей и задач эффективного функционирования организации и ее подразделений членов. Основной целью кадровой политики является полностью исполнение квалификации кадрового потенциала. Эта цель может быть достигнута путем предоставления каждому работу в соответствии со своими способностями и квалификацией.

На втором этапе, персонал контроля, разработаны диагностические процедуры и прогнозирования кадровой ситуации.

Эта фаза состоит из трех блоков:

1) Требования к качеству для работников, которые определяются на основании должностных инструкций и требований к кандидату на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребностей в персонале для должностей, квалификационных характеристик и т.д.;

3) основные принципы кадровой политики для самых важных областей: подбор и расстановка кадров, формирование и профессиональной подготовки для последующей оценки степени развития персонала, заработной платы, использования людских ресурсов.

Третий этап определяется выбором основных форм и управления методов персонала, инструменты планирования рабочей силы разрабатываются.

На четвертом этапе штатное расписание мероприятий, определенные сроки и ответственные исполнители этих мер [54, с. 68].

На формирование и развитие кадровой политики зависит от внешних и внутренних факторов.

Факторы внешней среды - это те, что организация как субъект управления не может быть изменен, но они должны быть приняты во внимание для правильного определения потребности в персонале и лучших источников для покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, сотрудничество с профсоюзами);

- тенденции экономического развития;

- научно-технический прогресс (характер и содержание работы, которая оказывает влияние на потребности различных специалистов, возможность обучения персонала);

- нормативно-правовая база (трудовое законодательство, законодательство о безопасности и гигиене труда, занятости, социального обеспечения и т.д.). Факторы внутренней среды - это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на основе их политики в области людских ресурсов формируется);

- стиль управления (централизованное или строго предпочитает принцип децентрализации - разные специалисты требуются в зависимости от него); финансовые ресурсы (это зависит от способности финансировать организацию мероприятия по управлению персоналом);

- организация кадровых ресурсов (связанных с оценкой возможностей в организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

- стиль управления (они не в равной степени влияют на поведение конкретной политики в области людских ресурсов) [54, с. 98].

С учетом этих факторов, организация разрабатывает кадровую политику в рамках ограничений, установленных внешнего воздействия на организацию, и зависит от состояния внутренних факторов. Этот факт приводит к различным видам кадровой политики организаций [56, стр. 55].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая политика организации - общее направление кадровой работы, набор принципов, форм, организационного механизма для разработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадровых ресурсов, создание из квалифицированных и высоко сплоченной команды способна своевременно реагировать на постоянно меняющиеся со стратегией развития организации требований рынка. Основной целью кадровой политики является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с потребностями организации, действующее законодательство, состояние рынка труда, что достигается за счет формирования политики звуковых кадров.

Классификация кадровой политики организации на основе непосредственного влияния управленческого персонала на кадровой ситуации. На этой почве следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании персонала, основное внимание на своих собственных или внешнего персонала, два типа кадровой политики: открытые, закрытые.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации имеет четко определенную программу действий в отношении



персонала и кадровой работы сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровых ресурсов прогнозирует потребности в персонале, не имеет инструментов оценки персонала. Финансовые условия кадровых проблем, как правило, отражается на уровне информационной помощи сотрудников без надлежащего рассмотрения кадровых проблем и причин их возникновения. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует. Ручной режим работы в чрезвычайных ситуациях на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая никаких попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика характерна для организаций, управление которыми осуществляет мониторинг симптомов кризиса в HR (появление конфликта, отсутствие достаточного количества квалифицированной рабочей силы для решения проблем, стоящих перед организацией, отсутствие мотивации к высокопроизводительному труду) и пытается решить проблемы. Руководство организации принимает меры по локализации кризиса, сосредоточены на понимании причин, которые привели к проблемам персонала, организации человека обслуживания такой диагноз означает существующей ситуации и адекватной ситуации. В программах проблем персонала организации, специально отобранных и обработанных, намечены пути их решения, но основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает, что управляющая компания основана прогнозы ситуации в то же время отсутствие средств - влиять на кадровую ситуацию. Человеческие ресурсы таких организаций имеет не только средство диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации в среднесрочной перспективе. В программах организации содержатся краткосрочные и среднесрочные потребности прогнозов в персонале (качественный и количественный), сформулированный задачи по

развитию персонала. Основная проблема таких организаций - разработка целевых программ на персонал.

Активная политика персонала характеризуется руководством организации, основанной прогнозы ее развития и соответствующие методы и средства действий персонала. Персонал людских ресурсов может разработать программу антикризисного управления, чтобы постоянно следить за ситуацией и корректировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации в средне - и долгосрочные периоды. Кажется, что активная кадровая политика будет гораздо более эффективными, если они не только провозглашены основные цели и ценности, но ясно показывают, как (с помощью каких средств и методов) можно достичь оптимального состояния людских ресурсов и что даст каждому использование работником этих нововведений.

Активная кадровая политика ориентирована на стратегические факторы успеха:

- близость к рынку за счет акцента на объеме и по запросам клиентов;
- услуги, необходимые с использованием соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированные людские ресурсы;
- адаптивные и гибкая организационная структура.

Механизмы, которые могут использовать руководство в анализе ситуации приводит к тому, что причины для прогноза и программы могут быть как рациональными (реализуемым) и иррациональных (мало поддающихся алгоритмов и описания). Соответственно выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональные и авантюристические.

В рациональной кадровой политике и руководство организации имеет диагноз высокого качества и разумной оценки ситуации и средств влиять на него. Человеческие ресурсы организации есть не только средства диагностики персонала, но и с помощью прогнозирования кадровой ситуации в средне - и долгосрочные периоды.

В программах организации предусматривают краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные потребности в персонале прогнозов (количественных и качественных). Кроме того, часть плана является программой кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической политики руководства персонал не имеет качественного диагноза, обоснованный прогноз развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровые ресурсы организации, как правило, не имеет средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Тем не менее, в организации программы включены человеческие ресурсы планы часто направлены на достижение целей, которые имеют важное значение для развития организации, но не учитывает изменения ситуации.

План работы с персоналом в данном случае основывается на довольно эмоциональном мотивировании, но, возможно, право представительства для работы с персоналом. С увеличением влияния факторов, которые ранее не были включены в рассмотрение, могут возникнуть проблемы в осуществлении этой кадровой политики. Это приведет к резкому изменению ситуации, например, с существенным изменением на рынке, появление нового продукта, который может заменить существующий ныне организации. С точки зрения работы персонала потребуется переподготовка кадров. Тем не менее, быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, в организации, имеющей довольно молодых сотрудников, чем организации, которая имеет очень квалифицированный персонал пожилого возраста.

Активная кадровая политика характеризуется «прозрачностью» организации к потенциальным сотрудникам на любом уровне иерархии и

готовности нанять любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того или не работал он ранее в организации или связанные с ним. Такой тип кадровой политики может быть достаточным для новых организаций, ведущих агрессивную политику проникновения на рынок, ориентированных на быстрый рост и быстрый доступ к лидирующим позициям в отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентирована на включение нового персонала только с более низким уровнем официального, и последующее замещение происходит только среди людей в организации. Средние и верхние уровни управления непроницаемы для новых сотрудников, принятых со стороны. Кадровая политика данного типа характерна для организаций, ориентированных на создание определенной атмосферы корпоративной и организационной культуры. Сравнительная характеристика политики открытых и закрытых персонала организации представлена в таблице 1.2.

вТаблица 1.2

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс                | Открытая кадровая политика   | Закрытая кадровая политика  |
|---------------------------------|--|---|
| Подбор персонала                | Ситуация конкурентоспособности на рынке труда  | Ситуации недостатка рабочей силы, отсутствие новых рабочих рук  |
| Адаптация персонала организации | Возможности быстрого включения в конкурентные отношения, внедрения новых подходов, предложенные новичкам | Эффективная адаптация за счет институтов наставников, высокая сплоченность коллектива   |
| Обучение и развитие персонала   | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового                                   | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единых взглядов, общих технологий, адаптированная к работе в организации |
| Продвижение персонала           | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала                             | Предпочтение при назначении на вышестоящую должность всегда отдается сотрудникам организации, проводится планирование карьеры                       |
| Мотивация и                     | Предпочтение отдаются  | Предпочтение отдается вопросу   |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| стимулирование         | вопросам стимулирования<br>(внешней мотивации)                          | мотивации (удовлетворение<br>потребностей в стабильности,<br>безопасности)   |
| Внедрение<br>инноваций | Постоянное инновационное<br>воздействие со стороны новых<br>сотрудников | Необходимость специального<br>инициирования процесса разработки<br>инноваций, высокого чувства<br>причастности, изменения за счет<br>осознания общности судьбы человека<br>и организации |

Для построения кадровой политики следует разработать понимание целей, правил и методов человеческой деятельности.

Человеческие действия - действия, направленные на достижение целей соответствующего персонала организации и продолжается с учетом конкретной стадии развития организации.

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное предоставление информации сотрудникам о стратегии и деятельности организации;
- количественная и качественная планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- сравнение существующих и будущих требований в отношении вакантных должностей и сотрудников;
- введение в специальность вновь принятых на работу молодых специалистов;
- исследование рынка труда;
- повышение квалификации персонала и обучение сотрудников;
- гибкая структура заработной платы и пособий заряда.

При составлении конкретной политики в области людских ресурсов эксперты полагаются на эти положения.

Для того, чтобы выдержать конкуренцию, и, следовательно, развиваться только эффективно организацию, которая будет формировать кадровую политику, основанную на демократических принципах, на основе

тщательного анализа внешней среды, и точно отражает ограничения и условия функционирования организации.

### **1.3. Показатели оценки эффективности и методология кадровой политики**

Основные показатели, характеризующие эффективность кадровой политики:

- расходы на обслуживающий персонал как процент от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета персонала;
- отношение числа сотрудников кадровых служб к общему числу работников;
- расходы на обслуживающий персонал на одного работника;
- заполнение вакансий в организации работника;
- объем общих расходов занятости, в том числе полученных на одного работника;
- процент вновь принятых на работу сотрудников общей численности рабочей силы;
- уровень качества трудовой жизни - результат опроса об удовлетворении их оценки потребностей работников, условий труда, морального духа, вознаграждения и т.д;
- число уволенных из компании по инициативе сотрудников;
- эффективность кадровой политики взаимодействия с другими отделами, сотрудники (на основе опроса соответствующих департаментов и сотрудников организации);
- оценка учебных программ;
- расходы на специальные программы в области проектов по управлению персоналом;
- своевременность и полнота решения задач корпоративных программ и планов.

Таблица 1.2

## Показатели оценки эффективности кадровой политики

| Показатель   | Формула  | Расшифровка условных обозначений в формуле  |
|--|--|---|
| Экономическая результативность управленческой деятельности | $K_{\text{ер}} = \text{ТО} / \text{ВО}$  | $K_{\text{ер}}$ - коэффициент экономической результативности управленческой деятельности;<br>ТО - выручка от реализации (без НДС);<br>ВО - издержки обращения   |
| Доля расходов на управление                                | $K_{\text{иу}} = \text{В}_{\text{ву}} / \text{ВО}$   | $K_{\text{иу}}$ - доля расходов на управление;<br>$\text{В}_{\text{ву}}$ - административные расходы   |
| Соотношение количества управленцев к количеству работников | $K_3 = \text{Ч}_{\text{ау}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$   | $K_3$ - удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала;<br>$\text{Ч}_{\text{ау}}$ - количество управленцев;<br>$\text{Ч}_{\text{сер}}$ - среднесписочная численность работников предприятия |
| Производительность труда                                   | $\text{П}_{\text{пр}} = \text{ТО} / \text{Ч}_{\text{сер}}$ или $\text{П}_{\text{пр}} = \text{ТО} / \text{ФРЧ}$ | $\text{П}_{\text{пр}}$ - производительность труда;<br>ФРЧ - фонд рабочего времени промышленно-производственного персонала   |
| Трудоемкость товарооборота                                 | $\text{Т} = \text{Ч}_{\text{сер}} / \text{ТО}$   | Т - трудоемкость товарооборота  |
| Результативность управления                                | $\text{Р}_{\text{вс}} = \text{ТО} / \text{Ч}_{\text{ау}}$  | $\text{Р}_{\text{вс}}$ - результативность управления  |
| Рентабельность товарооборота                               | $\text{Р}_o = \text{П} / \text{ТО}$  | $\text{Р}_o$ - рентабельность товарооборота;<br>П - чистая прибыль предприятия  |
| Рентабельность затрат                                      | $\text{Р}_в = \text{В} / \text{ВО}$  | $\text{Р}_в$ - рентабельность затрат  |
| Рентабельность использования персонала                     | $\text{Р}_{\text{пер}} = \text{В} / \text{Ч}_{\text{сер}}$   | $\text{Р}_{\text{пер}}$ - рентабельность персонала  |

Британский эксперт в области управления персоналом Д. Гест считает, что кадровая политика должна обеспечивать:

— организационная интеграция - топ-менеджмент и руководители среднего звена принимают согласованную и хорошо разработанную стратегию управления человеческими ресурсами и реализовать ее в своей оперативной деятельности, работая в тесном контакте со структурой персонала;

— высокий уровень ответственности всех работников корпорации, которая включает в себя как идентификацию с базовыми ценностями

организации, а также стойкими, инициативный реализация целей, стоящих перед ними в своей повседневной практической работе;

– функциональная интеграция - изменчивость функциональных задач, что предполагает отказ от традиционного, жесткой разграничении между различными видами работ, а также широкое использование различных форм трудовых договоров (полной, частичной и временной основе занятости, субподряда и т.д.), а также структурная адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальной и культурной инновации - гибкость организационно-кадрового потенциала;

– высокое качество работы и ее результатов, условий труда - рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

В целях совершенствования работы кадровых служб, необходимо разработать и реализовать пакеты документов по кадровым ресурсам и управления социального развития. В этом пакете должны быть включены следующие документы:

1. Меры по совершенствованию работы с персоналом в условиях рыночных отношений;
2. Основные направления деятельности кадровых служб (служб управления персоналом);
3. Комплексный план научно-технической деятельности в целях развития на протяжении всей жизни профессионалов обучения;
4. Положение о непрерывных менеджеров корпоративное обучение специалистов;
5. Положение о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности;
6. Положение комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности;
7. Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;



8. Комплексная программа поэтапного внедрения системы психологической поддержки управления персоналом по отбору персонала;
9. Руководство по отбору и найму персонала;
10. Положение о порядке оплаты труда работников (единый тариф шкала); набор документов по оплате труда работников, занятых в дорожно-транспортных услугах, работников связи, жилищно-коммунального хозяйства, рабочие эксплуатации инженерных систем;
11. Программа развития системы психологического обеспечения кадровой работы [19 с.316].

Современная кадровая политика руководит работой кадровых служб к качественному обновлению своих операций, изменения места и роли кадровых служб и значительно расширить сферу своей деятельности.

Механизм реализации кадровой политики является система планов, норм и стандартов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации для персонала.

Основные разновидности кадровой политики являются: кадровая политика, обучение, политика, политика вознаграждения, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений. Принципы управления - основные идеи, законы и правила поведения для директоров и топ-менеджеров для реализации управленческих функций.

В современном менеджменте выделяют две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом; принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Наука и практика управления разработали инструмент (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, исследования и внедрения новой системы [46 с. 249].

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и

разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).[1]

Сильные стороны (S) и слабые (W) стороны внутренней среды являются факторами при анализе объекта (то есть те, на самом объекте могут влиять); возможности (O) и угрозы (T) являются внешние факторы окружающей среды (то есть те, которые могут повлиять на внешний объект и, следовательно, объект не контролируется) [11, с. 157]. Например, компания управляет свой собственный ассортимент бренда - это фактор внутренней среды, но и о торговых законов, не находятся под контролем компании - это фактор окружающей среды.

Системный анализ обеспечивает системный подход к решению проблем управления персоналом, что позволяет выявить как недостатки и перспективы развития организации. Системный анализ позволяет руководителю понять ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения своих целей.

Метод декомпозиции предполагает расчленение сложных явлений на более простые. Например, человек система управления ресурсами может быть разделены на подсистемы (набор, отбор, адаптация, развитие, обучение, релиз) подсистемы - на функции (например, найма подсистемы-на функцию числа сотрудников планирования, организация рекрутинга , интервью, анализ полученной информации кандидатов, организации процесса найма), функция-на лечение, -он операции (например, процедура собеседования включает в себя этапы: составление списков кандидатов, у них интервью о тревоге , определения состава комиссии, чтобы взять интервью, программу подготовки интервью, интервью, обработки результатов опроса, подведения итогов) и т.д. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом в целом, т.е. синтезированного.

Последний метод замещения заключается в изучении влияния на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под влиянием которого разработал свое состояние, за

исключением других факторов. Отобранные и ранжируются наиболее значимые факторы.

Сравнение методов позволяет сравнить существующую систему управления персоналом в такой хорошей организации, государственной регуляторной организации или с ее статусом в предыдущем периоде. Сравнение дает положительный результат, при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом, а также предоставляет данные о местоположении в динамических рядах, которая представляет собой фиксированный набор параметров в определенный период времени, например, численности персонала и исключение из нее случайные отклонения. Это число отражает устойчивую тенденцию.

Метод структурирования обеспечивает количественное и качественное исследование целей организации в целом и системы управления персоналом на предмет соответствия целям организации и для выполнения целей анализа, их развертывания в иерархической системе, установления ответственности объекты для конечных результатов работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе.

Экспертно-аналитический метод основан на привлечении высококвалифицированного управления кадровыми ресурсами, управления персоналом организации в процессе совершенствования системы управления людскими ресурсами путем определения основных направлений совершенствования, пробелов и оценки их причины.

Параметрический метод заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы управления и персонала с целью выявления степени их соответствия. Например, введение новой информационной системы сбора информации от клиента повышает эффективность работы персонала отдела продаж, как и

время, которое они потратили на реализацию этой функции, перераспределяется на другие виды работ, что позволяет им выполнять более эффективно.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом (или выполнения той или иной функции управления персоналом), который требует наименьших затрат и наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Реализация этого метода является то, провести сравнительный анализ экономических и трудовых затрат на реализацию функции различных отделов организации и выбора оптимального варианта.

Метод творческих встреч включает в себя тенденции мозговой атаки в развитии системы управления персоналом группой специалистов и менеджеров. Эффективность метода вытекает из того факта, что мысль, выраженная одним из участников встречи, в результате чего другие идеи, и они, в свою очередь, приводят к следующим идеям, в результате чего существует поток идей.

Задача творческой встречи - выявить больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банк" идей) позволяет сочетать идеи независимого выдвижения каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой встречи, чтобы найти пути совершенствования системы управления персоналом.

Решение о занятости, как правило, на основе личных симпатий или антипатий, но это не всегда правильно. Процедура отбора должна принимать объективные решения с использованием различных тестов и профессиональной диагностики, такие тесты Айзенка, автоматизированная система "уровня работника Оценка профессионализма» и так далее. При приеме на работу в организации, особенно на должности технического персонала, целесообразно запросить рекомендации от предыдущих работодателей (чтобы избежать прогулы и т.д.) [25, с. 437].

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ДО №8592/074**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074**

Сбербанк с 1841 года является историческим преемником основанных указом правителя Николая I Сберегательных касс, какие сначала были только двумя маленькими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. Затем они разрослись в сеть сбер касс, работавших по всей стране и даже в тяжелые эпохи помогавших сберечь живучесть российской экономики. Позже, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А в новейшее время перевоплотился в нынешний универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд популярен наиболее чем в двадцати странах мира.

Центрально-Черноземный банк создан 1 января 2001 года и обслуживает местность 6 областей - Белгородской, Воронежской, Курской, Липецкой, Орловской и Тамбовской. Центрально-Черноземный банк владеет разветвленную филиальную сеть, сильную материально-техническую базу. Услуги популяции и юридическим лицам оказывают наиболее 1, 4 тыс. подразделений банка.

Основной целью деятельности Банка, согласно Устава( приложение 1) является вовлечение валютных средств от телесных и юридических лиц, воплощение кредитно-расчетных и других банковских операций и сделок с физиологическими и юридическими лицами для получения прибыли.

В Уставе держатся последующие сведения:

- название банка и его местонахождение( почтовый и юридический адрес);
- список исполняемых им банковских операций;

- величина уставного денежного средства, резервного и других фондов, образуемых банком; - распоряжение на то, что банк является юридическим лицом и действует на коммерческой базе;

- данные об органах управления банка, порядке образования и функциях.

Акционерный торговый Сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России) сотворен в форме акционерного сообщества в согласовании с Законом РСФСР " О банках и банковской деятельности в РСФСР " от 2 декабря 1990 г. Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации.

Фирменное( совершенное официальное) название Банка: Акционерный торговый Сберегательный банк Российской Федерации( открытое акционерное сообщество); сокращенное название: ОАО Сбербанк России.

Банк вступает в банковскую систему Российской Федерации и в собственной деятельности управляется законодательством Российской Федерации, нормативными документами Банка России, а также реальным Уставом.

Акционерами Банка могут быть юридические и физиологические лица, в том числе иностранные, в согласовании с законодательством Российской Федерации. Банк формируется без ограничения срока деятельности и исполняет свою активность на основании лицензии Банка России.

Уставный капитал Банка сформирован в сумме 1 000000000 рублей и поделен на 19000000 обычных акций номинальной ценою 50 рублей и 50 000 000 привилегированных акций номинальной ценою 1 рубль. Уставный капитал Банка равен общей сумме номинальной стоимости акций Банка, обретенных акционерами, и описывает малый величина богатства Банка, гарантирующего интересы его кредиторов.

Предельное численность объявленных обычных акций сочиняет 10 000 000 штук номинальной ценою 50 рублей. Все акции Банка являются именными. Банк располагает простые и привилегированные акции. Банк

владеет совершенной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения чистой прибыли. Сбербанк показал чистую прибыль за 2015 год в размере 222,9 млрд. руб. или 10,36 руб. на обыкновенную акцию, в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Обзор основных финансовых показателей представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Обзор основных финансовых показателей

| В млрд. руб., если не указано иное | 4кв. 2015 | 3кв. 2015 | 4кв. 2014 | 4кв. 15/3 кв.15 | 4кв. 15/4 кв. 14 | 12М 2015 | 12М 2014 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|------------------|----------|----------|
| Чистый процентный доход            | 297,2     | 263,4     | 274,6     | 12,8%           | 8,2%             | 988,0    | 1 019,7  |
| Чистый комиссионный дох.           | 95,6      | 81,9      | 80,2      | 16,7%           | 19,2%            | 319,0    | 259,2    |
| Прочие доходы                      | 25,8      | 22,2      | (-3,8)    | 16,2%           | --               | 122,8    | 21,8     |
| Доходы всего                       | 418,6     | 367,5     | 351,0     | 13,9%           | 19,3%            | 1 429,8  | 1 300,7  |
| Чистый расход от создания резерва  | (112,7)   | (130,1)   | (106,0)   | (13,4%)         | 6,3%             | (475,2)  | (361,4)  |
| Операционные расходы               | (191,7)   | (145,4)   | (177,0)   | 31,8%           | 8,3%             | (623,4)  | (565,1)  |
| Чистая прибыль                     | 72,6      | 65,1      | 49,0      | 11,5%           | 48,2%            | 222,9    | 290,3    |
| Прибыль на обыкновенную            | 3,40      | 3,04      | 2,32      | 11,8%           | 46,6%            | 10,36    | 13,45    |
| Совокупный доход за период         | 133,7     | 80,0      | 6,5       | 67,1%           | 20,6 раз         | 365,8    | 214,6    |
| Балансовая стоимость               | 110,0     | 103,9     | 93,6      | 5,9%            | 17,5%            | 110,0    | 93,6     |

Ключевые денежные показатели Группы Сбербанк за 2015 год:

- Чистая выручка составила 222, 9 миллиардов. руб. или 10, 36 руб. на обычную акцию.
- Рентабельность капитала достигла 10, 2%.
- Достаточность капитала укреплялась в течение года, коэффициент достаточности главного капитала вырос на 30 базовых пт до 8, 9%, в то время как коэффициент достаточности всеобщего капитала завоевал 12, 6%, увеличившись на 50 базовых пунктов.
- Средства покупателей выросли на 27, 2% за 2015 год сравнительно 2014 года и составили 19, 8 трлн. руб., при этом средства

розничных покупателей возросли на 29, 1%, а корпоративных на 24, 4%, сократив зависимость от муниципального фондирования.

- Общий кошелёк кредитов до вычета запаса под обесценивание подрос на 7, 0% в 2015 году, главными драйверами стали ипотечное кредитование и коммерческие кредиты юридическим лицам, какие возросли на 12, 5% и 14, 9% поэтому. Доля Сбербанка на российском рынке ипотечного кредитования достигла 55, 6%.

Отношение кредитного портфеля к средствам покупателей составило 91, 9% на фоне усовершенствования ситуации с ликвидностью.

Балансовая и чистая прибыль Банка определяются в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации. Из балансовой прибыли уплачиваются соответствующие налоги, другие обязательные платежи в бюджет. Чистая прибыль Банка остается в распоряжении Банка и по решению повального собрания акционеров направляется в резервный фонд, на создание остальных фондов Банка, а также распределяется между акционерами в виде дивидендов, на другие цели в согласовании с работающим законодательством Российской Федерации.

Кредитные ресурсы Банка формируются за счет:

- собственных средств Банка( за исключением стоимости обретенных им основных фондов, вложений в доли роли в уставном капитале банков и других юридических лиц и остальных иммобилизованных средств);
- средств юридических лиц, окружающих на их счетах в Банке;
- вкладов телесных лиц, привлеченных на поставленный срок и до востребования;
- кредитов, обретенных в других банках;
- остальных привлеченных средств.

В качестве ресурсов для кредитования может применяться прибыль Банка, не распределенная в перемещение валютного года. Банк депонирует в Банке России в установленных им размерах и порядке дробь привлеченных денежных средств в обязательные запасы, в согласовании с правилами и



нормативами, установленными для Банка. Банк ведет бухгалтерский учет и предоставляет финансовую и иную отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами Банка России. Банк выполняет обязательное обнаружение информации в объеме и порядке, установленными законодательством Российской Федерации, федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг и Банком России. Наблюдательный совет выполняет сплошное управление деятельностью Банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции всеобщего собрания акционеров.

Консолидированная финансовая отчетность отражает во всех существенных отношениях финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2015 года, которая представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Консолидированный отчет о финансовом положении ПАО Сбербанк

| Активы<br>(в миллиардах российских рублей)  | 31 декабря<br>2013 года | 31 декабря<br>2014 года | 31 декабря<br>2015 года |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Денежные средства и их эквиваленты  | 1327,0                  | 2308,8                  | 2333,6                  |
| Обязательные резервы на счетах в центральных банках   | 251,5                   | 365,7                   | 387,9                   |
| Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков | 101,2                   | 921,7                   | 866,8                   |
| Средства в банках   | 330,5                   | 240,8                   | 750,6                   |
| Кредиты и авансы клиента  | 12933,7                 | 17756,6                 | 18727,8                 |
| Ценные бумаги, заложенные по договорам репо   | 1343,8                  | 1169,3                  | 222,0                   |
| Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи                               | 476,2                   | 829,7                   | 1874,3                  |
| Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения                                     | 202,5                   | 117,9                   | 477,7                   |
| Отложенный налоговый актив  | 12,3                    | 19,1                    | 17,3                    |
| Основные средства   | 477,3                   | 496,4                   | 499,2                   |
| Активы группы выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи                       | 3,1                     | 72,0                    | 212,7                   |
| Прочие финансовые активы  | 406,2                   | 562,9                   | 664,5                   |
| Прочие нефинансовые активы  | 327,5                   | 339,9                   | 300,3                   |
| Итого активов:  | 18,210,3                | 25200,8                 | 27334,7                 |

По итогам 2015 года ВВП сократился на 3,7%<sup>1</sup> в годовом выражении (рост на 0,6%<sup>1</sup> в 2014 году). Сокращение экономики продолжается 6

кварталов подряд, начиная с 3 квартала 2014 года, и по уровню ВВП на конец 2015 года российская экономика соответствует уровню 2011 года.

Ослабление рубля, начавшееся в конце 2014 года, привело к резкому сокращению импорта, на 25,6%<sup>1</sup> в 2015 году по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, которое статистически поддержало динамику ВВП. Экспортно-импортные операции - единственная компонента ВВП, которая вносит положительный вклад в увеличение данного показателя.

По итогам 2015 года индекс промышленного производства сократился на 3,4%<sup>1</sup> (в 2014 году вырос на 1,7%). Замедление темпов экономического роста происходило одновременно с ускорением инфляции, во многом обусловленным резким ослаблением рубля и введением Россией продовольственного эмбарго на импорт ряда товаров. Инфляция ускорялась в течение первого квартала 2015 года, пик был достигнут в марте 2015 года, после чего снизившийся внутренний спрос и укрепление рубля обусловили торможение роста цен. Индексация тарифов ЖКХ и повторное ослабление рубля (сказалось в основном на непродовольственных товарах) в середине 2015 года замедлили тренд на снижение инфляции. По итогам 2015 года инфляция составила 12,9%, превысив показатель 2014 года в размере 11,4%.

Контроль над финансово - хозяйственной деятельностью Банка осуществляется ревизионной комиссией, избираемой всеобщим собранием акционеров Банка сроком на один год в численности 7 членов. Члены ревизионной комиссии не могут быть сразу членами Наблюдательного совета, а также брать другие должности в органах управления Банка. Акции, принадлежащие собственнo членам Наблюдательного совета Банка или лицам, занимающим должности в органах управления Банком, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии Банка. Банк может быть ликвидирован или реорганизован в согласовании с работающим законодательством Российской Федерации. Все конфигурации и добавления, вносимые в Устав Банка и принятые всеобщим собранием акционеров или Наблюдательным советом в согласовании с его

компетенцией, регистрируются в Банке России в установленном порядке. Филиалы Банка( территориальные банки, отделения) не наделены правами юридических лиц и действуют на основании Положений, утверждаемых Правлением Банка, имеют печать с изображением эмблемы Банка со собственным названием, а также остальные печати и штампы, имеют баланс, который вступает в баланс Банка. Изменения в Устав, связанные с изобретением, закрытием филиалов и изменением их статуса, вносятся по решению Наблюдательного совета Банка не реже 1 раза в год.

Филиалы Банка( территориальные банки) возглавляются Председателями, назначаемыми Президентом, Председателем Правления Банка, филиалы( отделения) - правящими, назначаемыми по поставленной номенклатуре. Прием на работу и сокращение работников филиалов, мнение с ними трудовых соглашений ( договоров) исполняется управляющим филиала по поставленной номенклатуре.

Внутренние структурные подразделения( операционные кассы вне кассового узла, обменные пункты и доп кабинеты) территориального банка раскрываются, закрываются по решению правления территориального банка; внутренние структурные подразделения отделения - по решению правления территориального банка, в организационном руководстве которого располагаться деление; внутренние структурные подразделения отделения в городке Москве - по указу Президента, Председателя Правления Банка в порядке, установленном Банком и Банком России.

Органами управления Сберегательного банка РФ являются: Общее собрание акционеров, Совет банка и Совет начальников банка. Высший орган управления Сбербанка РФ - Общее годовое собрание акционеров; проводится один раз в год. Общее собрание акционеров постановляет последующие вопросы: предложение годового отчета, рассматривает доклад ревизионной комиссии, доклад управления, распорядок распределения прибыли и ее применения( величина и распорядок выплаты дивидендов),

план развития на последующий год, описывает стратегию развития банка, выбирает Совет банка.

Совет банка - верховный орган управления в период меж общими собраниями акционеров. Совет начальников банка утверждается Советом банка по представлению Президента Совета банка, который состоит из главного и 4 вице-президентов и 15 членов Совета начальников банка. Совет начальников - исправный орган банка. Основные вопросы, решаемые Советом начальников - корректировка стратегии развития банка, контроль за деятельностью исправных органов.

Следующим органом управления банка является Правление. В системе Сберегательного банка создается на уровне головного и территориальных банков и возглавляется Председателем банка.

В состав Правления вступают, не считая Председателя, его заместители, основной бухгалтер, руководители структурных подразделений( начальника главных управлений). В компетенцию Правления вступают вопросы кредитной политики, текущего управления банком, формирования активов и пассивов. Еще одним органом управления является Кредитный совет, создаваемый на уровне территориальных банков. В его состав вступает Председатель банка, основной бухгалтер, руководители подразделений, имеющих конкретное известие к процессу кредитования. Кредитный совет постановляет вопросы выдачи кредитов в согласовании с кредитной политикой банка. Ревизионная комиссия также является органом управления банка, создается из числа акционеров и занимается вопросами испытания годичный отчетности.

Структурными подразделениями Сберегательного банка являются территориальные банки, в состав которых вступают отделения, какие в свою очередь могут обладать филиалы. В базу структурной организации положен территориальный принцип.

Функции их содержатся в последующем:

- управление бухгалтерского учета и отчетности, гарантирует контроль за внедрением личных и привлеченных ресурсов и управление ими, контроль за наличием и ходом богатства банка и иных материальных ценностей, создание совершенной и достоверной информации о состоянии расчетов, ценных бумаг, обещаний, денежных итогов, запасов;

- территориальный расчетный центр, задачей которого является знание счетов отделений и снабжение проведения расчетных операций, в т. ч. внутрибанковских;

- экономическое управление, выполняющее функции систематизации и обобщения экономической информации в целом по территориальному банку, разбора экономических нормативов деятельности банка, разбора финансово-хозяйственной деятельности, выявляет предпосылки, действующие на выручка, и разрабатывает предписания по ее увеличению, исследует эффективность совершаемых операций и оказываемых услуг;

- управление кредитования, собирает и обобщает информацию о выданных кредитах в целом по территориальному банку, готовит понятие и исполняет выдачу кредитов по решению Кредитного комитета, контролирует внедрение и возврат кредитов;

- контрольно-ревизионное управление, исполняет врождённый контроль за деятельностью остальных подразделений банка, методом проведения документарных ревизий;

- юридическое управление, гарантирует правовое снабжение деятельности банка в целом и всякого единичного подразделения;

- управление вкладов и расчетов, проводит аналитическую работу по сбору, обобщению, систематизации и координации работы по обслуживанию покупателей банка, как юридических, так и телесных лиц;

- управление ценных бумаг и инвестиций, проводит методологическую работу по операциям с ценными бумагами, исполняет сбор и анализ информации по исполняемым операциям, конкретно проводит операции по приобретению, продаже, хранению ценных бумаг;

- денежное управление, собирает, систематизирует и организует работу по операциям с иностранной валютой, исполняет методологическую работу;
- управление информатики и автоматизации банковских работ, проводит работы по обеспечению средствами связи, автоматизации, электронно-вычислительной техникой, организует работу по программному обеспечению и расчетам по банковским операциям, внедрению новейших технологий и услуг с внедрением средств вычислительной техники;
- управление сохранности, гарантирует внутреннюю, информационную и общую сохранность деятельности банка;
- управление инкассации и кассового хозяйства, занимается сбором, доставкой и сопровождением валютных средств при перемещении их между разными подразделениями банка и вне банковских подразделений, исполняет сбор и систематизацию информации о движении валютных средств в целом по банку, ведет методологическую работу;
- управление развития материально-технической базы;
- управление по работе с персоналом и организационно-административным вопросам;
- операционное управление, занимает особенное пространство посреди подразделений территориального скамейка, исполняя функции по предоставлению настоящих банковских услуг юридическим и телесным лицам, в то же время является базовым для воплощения функций большинства раньше осмотренных управлений и отработки методологии проведения банковских операций в системе Сбербанка.

Сбербанк исполняет последующие банковские операции:

- привлекает валютные средства телесных и юридических лиц во вклады( до востребования и на установленный срок);
- располагает указанные больше завлеченные средства от собственного имени и за собственный счет;

- раскрывает и ведет банковские счета телесных и юридических лиц, исполняет подсчеты по поручению покупателей, в том числе банков-корреспондентов;

- инкассирует валютные средства, векселя, платежные и расчетные бумаги и исполняет кассовое сервис телесных и юридических лиц;

- приобретает и реализует иностранную валюту в наличной и безналичной формах;

- привлекает во вклады и располагает ценные сплавы;

- выдает банковские гарантии;

- исполняет переводы валютных средств по поручениям телесных лиц без открытия банковских счетов( за исключением почтовых переводов).

Банк кроме перечисленных больше банковских операций исполняет последующие сделки:

- выдает поручительства за третьих лиц, предусматривающие выполнение обещаний в валютной форме;

- получает права запросы от третьих лиц выполнения обещаний в валютной форме;

- исполняет доверительное управление валютными средствами и другим имуществом по соглашению с физиологическими и юридическими лицами;

- исполняет операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями в согласовании с законодательством Российской Федерации;

- предоставляет в аренду физическим и юридическим лицам особые помещения или находящиеся в них сейфы для сохранения документов и ценностей;

- исполняет лизинговые операции;

- оказывает брокерские, консультационные и информационные сервисы.

Банк вправе исполнять другие сделки в согласовании с законодательством Российской Федерации. Банк вправе исполнять сервис

экспортно-импортных операций покупателей с использованием разных денежных приборов, принятых в интернациональной банковской практике. Банк исполняет денежный контроль за операциями клиентов- телесных и юридических лиц. Банк вправе эмитировать и обслуживать пластиковые карточки интернациональных и российских платежных систем. Все приведенные банковские операции и сделки исполняются в рублях и в иностранной валюте. Банк вправе исполнять выпуск, покупку, продажу, учет, сохранение и другие операции с ценными бумагами, исполняющими функции платежного акта, с ценными бумагами, подтверждающими вовлечение валютных средств во вклады и на банковские счета, с другими ценными бумагами, а также вправе исполнять доверительное управление указанными ценными бумагами по соглашению с юридическими и физиологическими лицами. Банк владеет преимуществом исполнять профессиональную активность на рынке ценных бумаг в согласовании с федеральными законами. В пределах собственной компетенции Банк гарантирует охрану сведений, элементов муниципальной тайны.

Банк разглядывает формирование кадрового потенциала как главное ограничение для исполнения установленных стратегических задач. Интенсификация труда банковских работников, общее усвоение новейших товаров и технологий, продолжение возможностей и ответственности профессионалов и управляющих среднего звена требуют постановки новейших целей и ценностей системы управления персоналом.

Главной задачей кадровой политики Банка на ближайшие годы станет предстоящее поднятие квалификации персонала Банка, творение обществ экспертов, способных снабдить заключение задач стратегического развития Банка. В качестве приоритетных направлений кадровой политики Банк наблюдает поднятие эффективности системы подбора, подготовки и расстановки сотрудников, улучшение системы мотивации персонала, формирование корпоративной культуры. Предстоит отыскать наилучшее сочетание материальных и нематериальных стимулов мотивации работников



к увеличению производительности и свойства труда, развитию инициативы, розыску новейших технологических решений. Существенно поменяется система формирования запаса управляющих сотрудников, вособенности верховного звена управления, планирования должностного роста многообещающих юных профессионалов, повышения квалификации сотрудников. Получит формирование система ротации и перемещения по горизонтали управления более обученных профессионалов. Банк станет формировать условия, позволяющие любому сотруднику воплотить творческие возможности, заполучить вероятность повышения уровня проф познаний, воспринимать систему оценки итогов его труда и перспективу должностного роста. С целью закрепления многообещающих сотрудников Банк станет помогать соотношению уровня оплаты труда профессионалов Банка уровню оплаты в ведущих российских банках и денежных компаниях, вводить системы дифференцированной оплаты труда по окончательному результату работы.

Высшее управление скамейка формирует и развивает организационную структуру, которая описывает количество работающих, численность подразделений банка, их взаимодействие и соподчиненность. Организационная конструкция оказывает немаловажное воздействие на реализацию кадровой политики банка.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность стабильно взаимосвязанных частей, обеспечивающих функционирование и формирование организации как одного цельного. Организационная конструкция управления определяется также как форма деления и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой исполняется процесс управления по подходящим функциям, направленным на заключение установленных задач и приобретение намеченных целей.

Высшим органом управления ОАО " Сбербанк России " является сплошное собрание акционеров( пайщиков), которое проводится не реже

одного раза в год. Общее управление деятельностью банка исполняет Наблюдательный Совет.

Непосредственно деловитостью ОАО " Сбербанк России " управляет Правление, которое состоит из Председателя Правления, Президента( Грег Герман Оскарович), его заместителей( вице-президентов) и членов правления банка. В приложении 2 представлена информация о составе Наблюдательного Совета и членах правления ОАО " Сбербанк России ".

Компетенция всеобщего собрания акционеров( пайщиков) содержится в последующем:

- 1) воспринимает решения о расширении числа соучастников или их выходе из скамейка;
- 2) выбирает комитет банка, ревизионную комиссию и описывает срок их возможностей;
- 3) воспринимает заключение о размере и изменении уставного фонда;
- 4) описывает величина паевого взноса;
- 5) заявляет утомившись банка, состояние о совете, правлении, ревизионной комиссии и вносит в них конфигурации;
- 6) разглядывает и заявляет годичный баланс банка, доклад о прибылях и убытках, мнение и доклад ревизионной комиссии;
- 7) распределяет выручка и постановляет остальные определяющие вопросы деятельности банка.

Совет банка:

- 1) назначает и высвобождает от должности председателя и членов правления банка;
- 2) вносит предписания собранию акционеров( пайщиков) об увеличении( уменьшении) уставного фонда, изменении и добавлении устава банка и по иным вопросам, подлежащим рассмотрению собранием;
- 3) описывает главные условия предоставления кредитов;
- 4) постановляет вопрос об изобретении филиалов и представительств банка;

) описывает структуру и количество банка, его филиалов и представительств;

5) контролирует работу правления.

Правление банка:

1) организует и исполняет управление оперативной деятельностью банка и гарантирует исполнение решений собрания акционеров( пайщиков) и совета скамейка;

2) заявляет расположения о структурных подразделениях, филиалах и представительствах банка;

3) постановляет вопросы подбора, подготовки и применения сотрудников;

4) рассматривает и постановляет остальные вопросы деятельности банка.

При правлении банка традиционно формируются кредитный совет и ревизионная комиссия. В функции кредитного комитета вступают:

1) разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения;

2) разработка заключений по предоставлению более больших ссуд.

Ревизионная комиссия избирается всеобщим собранием соучастников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть выбраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в приказ ревизионной комиссии все нужные для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.

Организационная структура банка формируется из различных служб и подразделений, за которыми закреплены определенные обязанности.

В рамках выполнения данного исследования была проанализирована организационная структура ОАО «Сбербанк России», которая схематично представлена на рисунке 2.1

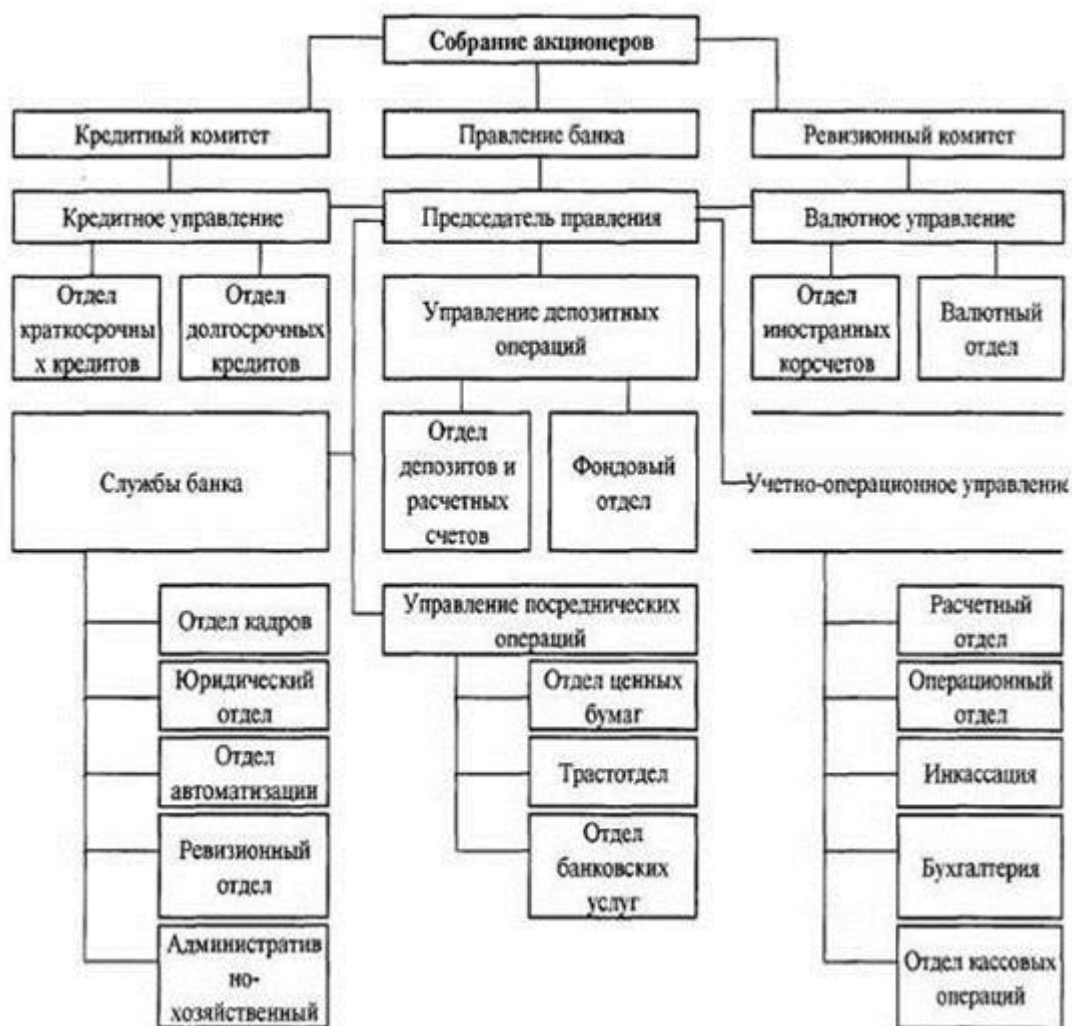


Рис. 2.1 Организационная структура ОАО «Сбербанк России»

Структура управления банка является линейно-функциональной по принципу собственного построения. Функциональная модель исходит из необходимости выделения структурных подразделений банка поэтому предлагаемым рынку банковским продуктам и исполняемым операциям (кредитование, депозитная активность, расчетные и кассовые операции, денежные операции, операции с драгоценными металлами, гарантии и поручительства, трастовые и остальные операции). Адекватно данным операциям в банке формируются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Функциональная модель считается классической и более распространенной моделью организации банка. Данная структура

подразумевает присутствие в банке обученных управляющих - профессионалов в соответственных направлениях деятельности.

Такая организационная структура управления владеет ряд преимуществ:

- 1) определённость заданий, определённость ответственности, т. е. формируются отличные условия для высочайшего уровня исполнительной дисциплины;
- 2) сбалансированность представленных работнику возможностей для исполнения функций с ответственностью за итог деятельности;
- 3) простота построения.

Но в также время, представленная организационная структура ОАО "Сбербанк России" владеет свои недочеты:

- 1) управляющий нацелен на приобретение эффекта в рамках собственного подразделения, иногда в ущерб работы иного.
- 2) недостаточная упругость структуры, затрудняющая её перестройку в критериях быстроменяющейся среды.

Задачи единичного подразделения обязаны быть увязаны с общей целью скамейка. В налаживании координации главную роль играет введение возможностей подразделения при принятии решений. Для этого в ПАО "Сбербанк России" разрабатываются должностные аннотации, где укрепляются конкретные права и повинности служащих, их возможности.

Очень нередко недочеты в организационных структурах приводили даже довольно массивные и постоянные банки к кризисным ситуациям. Поэтому отбор организационной структуры, лучшим образом соответствующей внутренним и наружным причинам, определяющим активность ОАО "Сбербанк России", является стратегической целью менеджмента, основой диверсификации банковского обслуживания

## **2.2 «Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации»**

Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 31.12.2015 г. составила - 68 чел.

Для характеристики кадровых процессов рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.1)$$

- коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.2)$$

- коэффициент текучести кадров ( $K_{т.к.}$ ):

$$K_{т.к.} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{пс}$ ):

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.4)$$

$K_{пр}$ .  $7 / 63 \times 100 \% = 11,1\%$  (2013 г.)

$9 / 63 \times 100 \% = 14,2\%$  (2014 г.)

$14 / 66 \times 100 \% = 21,2 \%$  (2015 г.)

$K_{в}$ .  $11 / 63 \times 100 \% = 17,4\%$  (2013 г.)

$12 / 63 \times 100 \% = 19,1\%$  (2014 г.)

$7 / 66 \times 100 \% = 10,6\%$  (2015 г.)

$$\text{Кт.к. } 3+2 / 63 \times 100\% = 7\% \text{ (2013 г.)}$$

$$6+4 / 63 \times 100\% = 15,8\% \text{ (2014 г.)}$$

$$3+3 / 66 \times 100\% = 9,09\% \text{ (2015 г.)}$$

$$\text{Кпс } 60 / 63 = 95\% \text{ (2013 г.)}$$

$$61 / 63 = 96\% \text{ (2014 г.)}$$

$$63 / 67 = 94\% \text{ (2015 г.)}$$

Анализ основных кадровых процессов в организации проводится на основе данных таблицы 2.3. Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа.

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

| Показатель                                 | 2014г | 2015г. | 2015г. | 2015г. в % к 2014 |
|--|-------|--------|--------|-------------------|
| Численность персонала на начало года, чел. | 61    | 62     | 68     | 80%               |
| Среднесписочное число работников, чел.     | 63    | 63     | 66     | 80%               |
| Принято всего, чел.                        | 7     | 9      | 14     | 0.2%              |

Продолжение таблицы 2.3

|                                      |       |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Выбыло всего, чел.                   | 11    | 12    | 7     | 0.6%  |
| в т.ч.: - по сокращению штатов:      | 6     | 2     | 1     | 0.16% |
| - по собственному желанию:           | 3     | 6     | 3     | 1%    |
| - за нарушение трудовой дисциплины   | 2     | 4     | 3     | 1.5%  |
| Численность на конец года, чел.      | 65    | 63    | 69    | 0.82% |
| Коэффициент оборота по приему (Кпр)  | 0.02  | 0.02  | 0.05  | 2.5%  |
| Коэффициент оборота по выбытию (Кв)  | 0.03  | 0.03  | 0.02  | 3.1%  |
| Коэффициент текучести кадров (Ктк)   | 0.02  | 0.02  | 0.03  | 2.5%  |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпс) | 95,7  | 94,7  | 92,8  | 96,9  |
| Коэффициент абсентеизма              | 0,144 | 0,164 | 0,128 | 88,8  |

Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию к увеличению численности персонала ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074» (2013 г - 63 чел, 2015 г – 68 чел.).

Наблюдается уменьшение числа выбывших работников (2013 г. - 11 чел., 2015 г. - 7 чел.), коэффициент текучести уменьшился на 6,71% (2014 г. - 15,8%, 2015г. - 9,09%). Это объясняется тем, что в эти года работали молодые специалисты. В 2014 же году возник рост текучести, так как много специалистов ушли на более высокооплачиваемую работу. Из данных таблицы 2.3 заключаем положительную динамику движения рабочей силы, коэффициент текучести уменьшается за исследуемый период

Таблица 2.4

Структура и укомплектованность персоналом в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

| Показатели                  | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Персонал, всего в том числе | 61     | 62     | 68     |
| 1. Руководители             | 7      | 8      | 9      |



|                |    |    |    |
|----------------|----|----|----|
| 2. Специалисты | 44 | 43 | 49 |
| 3. Рабочие     | 10 | 11 | 10 |

Из данных таблиц 2.4 видно, что численность персонала основной деятельности в отчетном году снизилась против плана на 7 человек, а против предыдущего года - на 9 человек и составила 97,4% и 97,1% соответственно. Также наблюдается и снижение численности рабочих в отчетном году против плана и предыдущего года на 15 человек (или на 2,72%) и 11 человек (2,37%) соответственно.

Таблица 2.5

Распределение персонала в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 по возрасту

| Группы персонала по возрасту | Численность персонала на конец года, чел. |        |        | Удельный вес, % |      |      |
|------------------------------|---|--------|--------|-----------------|------|------|
|                              | 2013г.                                    | 2014г. | 2015г. | 2013            | 2014 | 2015 |
| До 20                        | 2   | 3      | 2      | 2,6             | 3,7  | 2,6  |
| 20-30                        | 13  | 16     | 15     | 16,7            | 19,8 | 19,7 |
| 30-40                        | 28  | 29     | 28     | 35,9            | 35,8 | 34,3 |
| 40-50                        | 2   | 12     | 11     | 26,9            | 24,7 | 28,9 |
| 50-60                        | 9   | 7      | 7      | 11,5            | 8,6  | 9,2  |
| Свыше 60                     | 5   | 6      | 4      | 6,4             | 7,4  | 5,3  |
| Итого:                       | 61  | 62     | 68     | 100             | 100  | 100  |

Большинство сотрудников банка (50%) представляют наиболее работоспособную группу населения - от 30 до 50 лет. По сравнению с 2014 годом прослеживается динамика увеличения числа работающих в возрастной категории до 30 лет, что является результатом продолжения деятельности по привлечению молодых специалистов.

Кадровая политика выстроена таким образом, что руководитель старается нанимать на работы молодых специалистов. Прежде всего, данная стратегия в области подбора персонала связана с тяжелой психологической

работой и возможностью быстрее обучить и привить корпоративную культуру, чем переобучить более опытного кандидата на открытую позицию.

В банке растет доля работников старше 45 лет и работающих пенсионеров. Это связано с тем, что большая часть работников возрастной категории от 35 до 45 лет имела в 2014 году пограничное состояние возраста ближе к 45 годам. К концу 2015 года такие работники попали в категорию от 45 лет до пенсионного возраста.

Таблица 2.6

Распределение работников ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 образованию

| Группы персонала по образованию | Численность персонала на конец года, чел |      |      | Удельный вес, % |      |      |
|---------------------------------|--|------|------|-----------------|------|------|
|                                 | 2013                                     | 2014 | 2015 | 2013            | 2014 | 2015 |
| Незаконченное высшее            | 2  | 2    | 5    | 2,6             | 2,5  | 3,9  |
| Средне-специальное              | 7  | 7    | 9    | 34,6            | 38,3 | 42,1 |
| Высшее                          | 52                                       | 53   | 54   | 53,8            | 53,1 | 51,4 |
| Итого:                          | 61                                       | 62   | 68   | 100             | 100  | 100  |

Из таблицы 2.4 видно что, большинство социальных работников не имеют профессиональной подготовки, да и выполняемые функции для них совершенно новы, необходимо организовывать подготовку кадров. Несколько лет такая подготовка осуществлялась, но все курсы закрылись, а те которые существуют достаточно дорогостоящие.

Таблица 2.7

Распределение работников ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 по трудовому стажу

| Группа персонала по трудовому стажу, лет | Численность персонала на конец года, чел. |      |      | Удельный вес, % |      |      |
|--|---|------|------|-----------------|------|------|
|  | 2013                                      | 2014 | 2015 | 2013            | 2013 | 2015 |
| До 5                                     | 5   | 8    | 6    | 6,4             | 9,9  | 7,8  |
| От 5 до 10                               | 17  | 19   | 18   | 34,6            | 35,8 | 36,8 |
| От 10 до 15                              | 22  | 21   | 23   | 39,7            | 37   | 43,4 |

|             |    |    |    |      |      |      |
|-------------|----|----|----|------|------|------|
| От 15 до 20 | 15 | 13 | 14 | 19,3 | 12,3 | 13,2 |
| Свыше 20    | 5  | 6  | 7  | 0    | 1,2  | 1,3  |
| Итого:      | 61 | 62 | 68 | 100  | 100  | 100  |

Из таблицы 2.5 видно, что наибольший удельный вес 43,4% составляют работники со стажем от 10 до 15 лет.

Профессионально-квалификационный уровень работников компании довольно высокий: большая часть профессионалов имеют высшее и среднее особое образование. На ведущих должностях работают специалисты с огромным практическим опытом по данному профилю, владеющие важными организационными, деловыми, профессиональными и личностными свойствами, умеющие воспринимать верные решения. Большой удельный вес приходится на возрастную группу от 30 до 50 лет. На предприятии складываются веяния к омоложению персонала, что содействует творению квалифицированного кадрового запаса.

Вследствие расширения деятельности банка возникла надобность в комплекте новейших служащих. Этот процесс был агрессивно формализован. Помимо нужных профессиональных навыков к кандидату предъявлялись и другие запросы( совместимость, корпоративность, знание действовать в команде и т. п.). Сотрудники Банка расположены в большей мере полагаться руководителю и давать ему преимущество принятия высокорискованных управленческих решений. Например, в период улучшения политики борьбы с просроченной задолженностью, заработная плата сотрудникам по согласованию с ними выплачивалась не в совершенной мерке( премиальные возмездия сотрудники получили в половинном размере). Существует система наказаний за повреждение норм и ценностей организации. В главном система наказаний основывается на психологическом эффекте. Существует и система материального наказания. Так, в конце месяца любой работник в качестве премии приобретает установленный процент от прибыли организации, которой может быть лишен за повреждение. В Сбербанке сложилась

демократическая модель управления. Принятие управленческих решений выполняется при функциональном участии персонала. Обсуждение профессиональных вопросов выполняется управляющим с привлечением конкретных профессионалов. На культуру организации подходяще действуют коллективные мероприятия. Цель - создание ощущения гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается проспект об организации фирмы - ее истории, особенностях, ценностях. Сотрудники непрерывно информируются о мероприятиях внутри фирмы и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит непрерывно по электронной почте. Традиционные коллективные празднования: День сотрудника Сбербанка, доставка результатов и празднование Нового года и др. Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники непременно отмечаются вместе. Также проводятся различного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры и коллективного духа: обучение, тренинги. По электронной почте рассылаются критерии делового общения.

Описанные меры сотворения и укрепления коллективного духа организации не являются застывшими, монолитными. Их непрерывно следует модифицировать, выкристаллизовывать, тем самым находиться в неизменном поиске оптимума для организации. Отдел по работе с персоналом является структурным подразделением Сбербанка России. В собственной работе отдел управляется Федеральным законодательством "О банках и банковской деятельности", трудовым законодательством, другими законами и правовыми актами Российской Федерации, решениями Правления и Председателя, нормативными распорядительными документами Сбербанка России, распорядительными документами отделения, распоряжением об отделе по работе с персоналом. Таким образом, подбором и наймом персонала в Сбербанке занимается Отдел по работе с персоналом.

## **2.3 Оценка актуального состояния кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074**

Кадровая политика ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 направлена на привлечение квалифицированного персонала и создание привлекательных условий труда. Важным направлением политики занятости выступает деятельность по отбору персонала.

Цель отбора персонала – сформировать сплоченную команду профессионалов; обеспечить организацию работниками; отобрать из предлагаемых кандидатур именно тех работников, которые наиболее полно отвечают требованиям занимаемой должности или рабочего места.

В ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 сложилась определенная методика работы по планированию персонала. Если возникает потребность в персонале, руководитель на основании запросов соответствующих подразделений ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 и анализа численности персонала, дает задание начальнику отдела кадрового обеспечения подготовить соответствующее объявление о возникшей вакансии. Такое объявление направляется в печатные средства СМИ (чаще всего, это интернет – сайты Rabota.ru, HH.ru, Superjob.ru).

Если возникает необходимость подбора квалифицированного специалиста, специалист отдела кадрового обеспечения обращается с соответствующим запросом в частные кадровые агентства.

Используются в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 и неформальные источники набора персонала – поиск претендентов среди знакомых, родственников тех, кто работает в нефтеперерабатывающем предприятии. Тем самым, можно говорить о том, что в организации действует открытая кадровая политика.

Система внешних и внутренних источников приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

**Внешние и внутренние источники привлечения персонала в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074**

| № | Внешние источники               | Внутренние источники                                   |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | СМИ: объявления в газетах       | Рекомендации на работе родственников, друзей, знакомых |
| 2 | Обращение к агентству занятости | Собственная база данных                                |
| 3 | ВУЗы                            |  |

Таким образом, в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них (печатные СМИ, обращение в кадровые агентства, поиск среди выпускников вузов, поиск среди сотрудников организации).

Информация об отборе персонала в период за 2013-2015 гг. приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

**Информация об отборе кандидатов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 за 2013 – 2015 гг.**

| Источники           | Годы                  |                     |                       |                     |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 2013                  |                     | 2014                  |                     | 2015                  |                     |
|                     | Кол-во обративш., чел | Кол-во отобр., чел. | Кол-во обративш., чел | Кол-во отобр., чел. | Кол-во обративш., чел | Кол-во отобр., чел. |
| Внутренний источник | 29                    | 24                  | 41                    | 43                  | 43                    | 48                  |
| Внешний источник    | 27                    | 20                  | 38                    | 29                  | 44                    | 31                  |
| Итого:              | 56                    | 44                  | 79                    | 72                  | 87                    | 79                  |

Таким образом, из данных таблицы 2.7 следует, что в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники.

Анализ документов позволил выявить, что отбор персонала в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 проводится на основании организационных документов, указанных в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Документы, на основании которых проводится отбор персонала в ПАО  
«Сбербанк России» ДО №8592/074

| Название документа   | Содержание документа  |
|--|---|
| 1. Должностная инструкция претендента на должность   | В должностной инструкции определены профессиональные и личностные требования к должности, на которую претендует соискатель, а также противопоказания по должности                                     |
| 2. Анкета соискателя   | Содержит перечень вопросов, которые инспектор по кадрам, организующий отбор персонала, задает соискателю, на основании которых оценивает профессиональные качества претендента на вакантную должность |
| 3. Методические рекомендации по проведению собеседования с претендентом на вакантную должность | Внутренний документ, содержащий описание методов и процедур проведения отборочного собеседования и интервью   |

Как следует из таблицы 2.10, в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 отсутствуют такие документы по отбору персонала, как Положение об отборе, а также приказы (постановления) директора о проведении отбора и приема нового персонала.

Перечень полномочий по отбору персонала распределен в зависимости от уровня управления и категорий управленческих решений. В процессе отбора персонала участвуют начальник отдела кадрового обеспечения и безопасности ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, коммерческий директор, Генеральный директор организации.

В ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 не сложилось четкой процедуры проведения собеседования при приеме на работу. Нередко, собеседованием пренебрегают, отдавая предпочтение исключительно изучению анкет. В том случае, если собеседование и проводится, вопросы,

задаваемые претенденту, не конкретны, не носят системного характера. В этой связи необходимо обратить внимание на подготовку самого интервьюера, овладение им эффективной технологией опроса.

Нужно отметить, что за 2014-2015 года не было ни одного случая увольнения сотрудника ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 по неудовлетворительным итогам аттестации, что говорит о высоком профессиональном уровне сотрудников.

Одним из важнейших элементов кадровой политики выступает политика обучения персонала.

Обучение персонала отдела преследует две важные цели:

- повышение уровня профессиональных знаний сотрудников и других работников отдела;
- обучение новым методам работы.

В ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 затраты на обучение персонала в 2015 году увеличились в 6 раз и составили 120 тыс. рублей, что является благоприятной тенденцией и свидетельствует о понимании руководством предприятия важности повышения профессионализма сотрудников предприятия.

Преимущественно используются методы обучения на рабочем месте, к числу которых относятся: инструктаж, наставничество, ротация.

Следует подчеркнуть эффективность метода ротации, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков работы.

Ротация применяется к лицам поливалентной квалификации, то есть работников, владеющих несколькими профессиями.

Традиционным методом обучения является наставничество. Данный метод применим к новым сотрудникам, не имеющим большого опыта работы и не до конца овладевшими навыками профессиональной деятельности.

Организация проводит политику оплаты труда, направленную на повышение уровня оплаты труда. При оплате труда преимущественно



используется сдельная система оплаты, размер которой зависит от объема продажи и выполненной работы, премии по итогам года не выплачиваются.

Рост средней заработной платы на 32% в 2015 году по сравнению с 2013 годом. ФОТ увеличился на 152% в 2015 году по сравнению с 2013 годом, что обусловлено увеличением затрат на оплату труда.

Представленная тенденция является в целом благоприятной для предприятия, что позволяет эффективно стимулировать персонал регулярными денежными выплатами, повышать производительность труда.

Политика благосостояния в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 представлена следующими направлениями деятельности.

Политика трудовых отношений направлена на создание благоприятного психологического климата в организации, поиска взаимоприемлемых способов разрешения трудовых конфликтов собственными силами.

С учетом вышесказанного можно говорить об активной кадровой политике, направленной на проведение постоянного мониторинга кадровой ситуации, разработку целевых антикризисных кадровых программ.

Неэффективность кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 обусловлена следующими факторами:

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. Эти факторы наглядно иллюстрирует рисунок 2.2.

Следующим шагом в проведенном аналитическом исследовании является анализ факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Для выявления наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на управления кадрами организации на рассматриваемом предприятии, был использован такой метод, как анкетирование. Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале факторы,

оказывающие влияние на эффективность управления персоналом организации. Количество респондентов - 30 человек.

Результаты анкетирования представлены на рисунках 2.2 и 2.3.

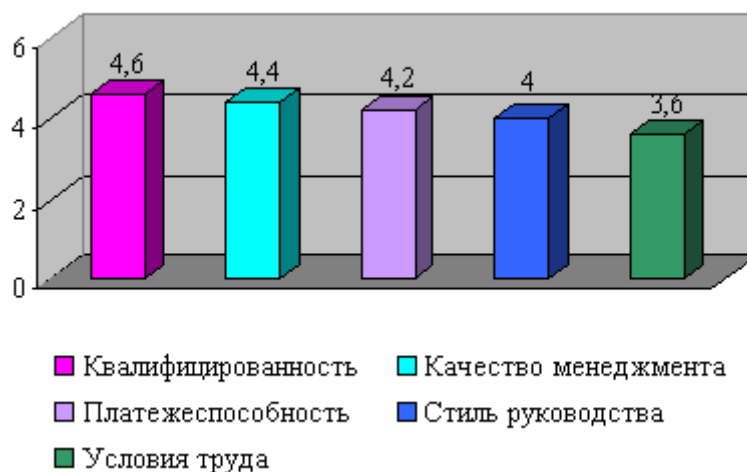


Рис.2.2. - Анализ внутренних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

Таким образом, полученные результаты анализа влияния внутренних факторов на эффективность кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 оказывает квалификационный уровень работников (значимость данного фактора 4,6).

Еще одним значимым фактором влияния качество менеджмента (значимость данного фактора - 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как стиль руководства (значимость данного фактора - 4) и платежеспособность (значимость данного фактора 4,2).

Влияние такого фактора, как условия труда, на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 респонденты оценили в 3,6 балла.

В связи с тем, что наибольшее влияние на эффективность кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 оказывает именно эти факторы, представляется целесообразным оценить приоритетность целей системы управления персоналом при разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в будущем.

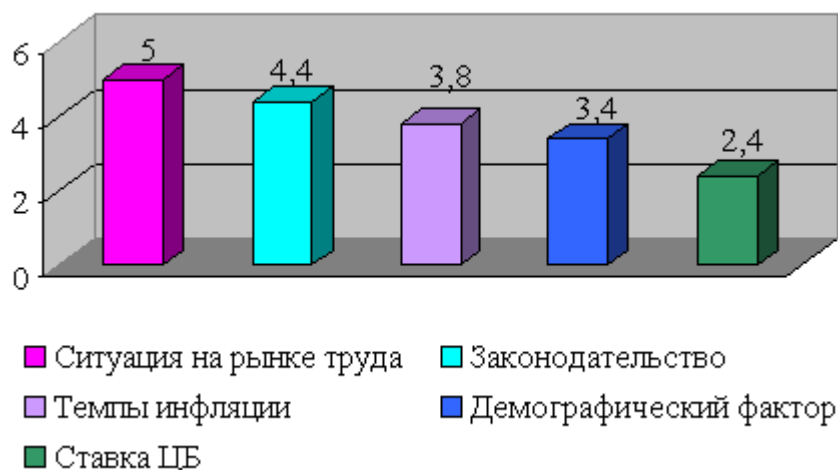


Рис. 2.2 . - Анализ внешних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Полученные результаты анализа влияния внешних факторов на эффективность кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 оказывает ситуация на рынке труда (значимость данного фактора 5).

Еще одним значимым фактором влияния является изменения в законодательстве (значимость данного фактора - 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как темпы инфляции (значимость данного фактора - 3,8) и демографический фактор (значимость данного фактора 3,4).

Влияние такого фактора, как ставка ЦБ, на эффективность управления персоналом ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 респонденты оценили незначительно (значимость данного фактора 2,4).

Влияние выделенных факторов на эффективность управления персоналом организации в дальнейшем необходимо учитывать при разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Для оценки удовлетворенности работой коллектива, на предприятии проводится тестирование. Результаты тестирования (в процентах от числа опрошенных) работников ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Результаты тестирования работников ПАО «Сбербанк России» ДО  
№8592/074

| Утверждение                  | 2015г. |
|------------------------------|--------|
| Вполне удовлетворены работой | 3,60   |
| Удовлетворены                | 30,1   |
| Не вполне удовлетворены      | 47,0   |
| Не удовлетворены             | 18,1   |
| Крайне не удовлетворены      | 1,2    |

Из чего можно сделать вывод, что удовлетворены работой 33,7% из числа опрошенных, а остальные (66,3%) не удовлетворены в той или иной степени. Это ставит перед работниками аппарата управления задачу в разработке и реализации мер по устранению недостатков в этой области управления.

Таким образом, на основе предоставленного анализа системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, мы можем составить SWOT – анализ (таблица 2.11).

Таблица 2.11

**SWOT –анализ системы управления кадровой политики в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074**

| Сильные стороны:   | Слабые стороны:   |
|--|---|
| 1) Регулярное применение как материальной, так и нематериальной мотивации;<br>2) Ежегодная индексация заработной платы;<br>3) Поддержание чувства «защищенности» для сотрудника (страховки, доплата по больничным листам);<br>4) Регулярное проведение тренингов и обучения;             | 1) Несовершенство структуры отдела кадров;<br>2) Отсутствие четко сформулированных требований, предъявляемых к кандидатам на вакантную должность;<br>3) Ограниченность методики отбора, использование однотипных форм и методов;<br>4) Отсутствие премиальной системы оплаты труда. |
| Возможности рынка:   | Угрозы рынка:   |
| 1) Сила бренда;<br>2) Стабильная прибыль и рентабельность бизнеса;<br>3) Расширение бизнеса;<br>4) Приход высококвалифицированных кадров из приобретаемых компаний;<br>5) Приход сотрудников с опытом из нестабильных компаний-конкурентов;<br>6) Динамичное развитие новых направлений. | 1) Агрессивный захват доли рынка конкурентами;<br>2) Динамичное развитие новых направлений;<br>3) Переход сотрудников на более высокооплачиваемую работу в компанию-конкурента;<br>4) Увеличение стоимости поддержания нематериальной мотивации.                                    |

Таким образом, составив SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, мы можем обратить внимание на то, что в системе мотивации персонала имеются как и сильные стороны, ориентированные на популярность бренда, так и слабые стороны, как удаленность руководства от рабочего персонала и сложность расчета премий.

**Вывод к главе 2.** Таким образом, в результате проведенного нами анализа кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, мы выявили ряд недостатков. К ряду этих недостатков мы можем отнести:

- несовершенство структуры отдела кадров;
- отсутствие четко сформулированных требований, предъявляемых к кандидатам на вакантную должность;
- ограниченность методики отбора, использование однотипных форм и методов;

- отсутствие премиальной системы оплаты труда.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики**

На основании сделанных выводов можно предложить следующие рекомендации.

Изменить характер кадровой политики. Для этого рекомендуется сделать основной упор на отборе новых сотрудников и ротации кадров. Для кандидатов на должности в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 предлагается разработать более конкретные и учитывающие личностные и профессиональные требования. Рекомендуется использовать метод собеседования с кандидатами на должность, поскольку, как показала практика, это наиболее эффективный метод отбора новых сотрудников.

Экономический эффект от изменения кадровой политики связан с:

- обновлением кадров ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074, удержанием работников;
- повышением эффективности работы административного аппарата ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074;
- привлечением новых сотрудников, имеющих более высокий уровень образования и профессионализма;
- созданием у сотрудников чувства стабильности, уверенности.

Совершенствование кадровой работы в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 предлагается проводить по следующим направлениям.

В целях формирования эффективной системы кадрового обеспечения предлагается реорганизовать систему управления персоналом. Для этого предлагается усовершенствовать структуру отдела кадров. В целях реформирования системы управления персоналом, предлагается также распределить полномочия между сотрудниками отдела кадрового обеспечения следующим образом (рис. 3.1).



Рис.3.1. Предлагаемая структура отдела кадров ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

Разработка мероприятий по закреплению и отбору специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 предполагает решение следующих задач.

Во-первых, необходимо разработать комплекс мер, направленных на привлечение специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Во-вторых, необходимо разработать меры по адаптации и обучению специалистов, направленных на овладение профессиональными знаниями и включение в трудовой коллектив предприятия.

В-третьих, необходимо разработать меры по закреплению специалистов на предприятии путем стимулирования трудовой деятельности специалистов.

В-четвертых, необходимо разработать меры по повышению эффективности труда специалистов.

На рисунке 3.2 показано дерево целей кадровой политики по привлечению и закреплению специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.



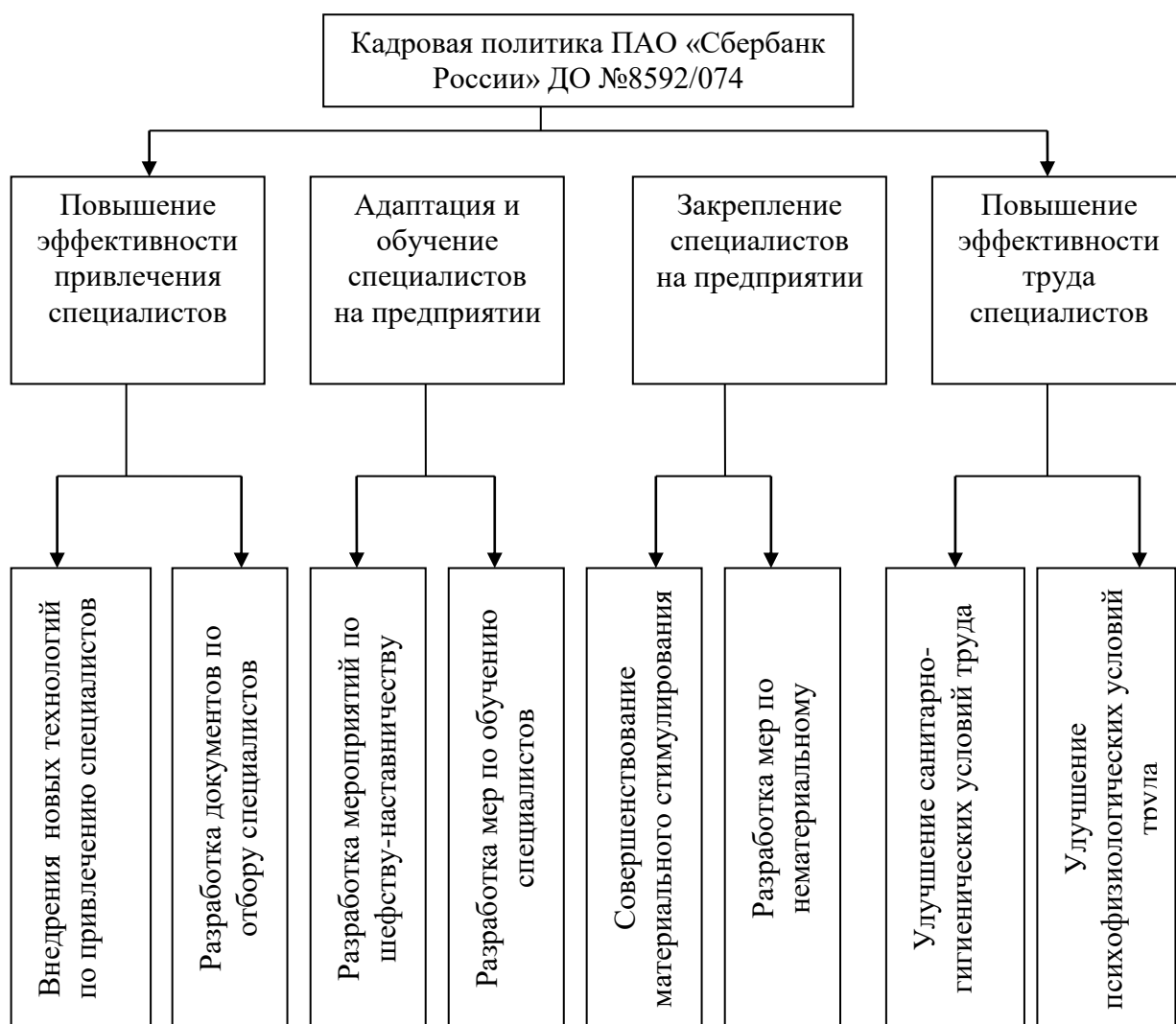


Рис. 3.2. Дерево целей разработки кадровой политики по закреплению специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

Итак, кадровая политика по закреплению специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 предполагает реализацию следующих целей:

- повышение эффективности привлечения специалистов;
- адаптация и обучение специалистов на предприятии;
- закрепление специалистов на предприятии;
- повышение эффективности труда специалистов.

В таблице 3.1 приведена оперограмма процесса привлечения и закрепления молодых специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074..

Таблица 3.1

**Оперограмма процесса привлечения и закрепления молодых специалистов в  
ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074**

| Наименование операций   | Исполнители  |                 |                      |                          | Трудоемкость в чел. – час. (в год) |
|---|--------------|-----------------|----------------------|--------------------------|------------------------------------|
|   | Руководитель | Кадровая служба | Руководители отделов | Претенденты на должность |                                    |
| 1. Анализ информации о рынке молодых специалистов                             |              |                 |                      |                          | 30                                 |
| 2. Сбор документов и заполнение учетных форм                                  |              |                 |                      |                          | 25                                 |
| 3. Изучение документов о приеме молодых специалистов                          |              |                 |                      |                          | 25                                 |
| 4. Собеседование со специалистами службы персонала                            |              |                 |                      |                          | 75                                 |
| 5. Составление приказа о назначении на должность                              |              |                 |                      |                          | 75                                 |
| 6. Подпись приказа  |              |                 |                      |                          | 10                                 |
| 7. Проведение инструктажа   |              |                 |                      |                          | 15                                 |
| 8. Формирование личного дела  |              |                 |                      |                          | 1                                  |
| 9. Направление на стажировку  |              |                 |                      |                          | 15                                 |
| 10. Проведение стажировки   |              |                 |                      |                          | 35                                 |
| 11. Внедрение гибкой системы оплаты труда молодых специалистов                |              |                 |                      |                          | 70                                 |
| 12. Составление программы нематериального стимулирования молодых специалистов |              |                 |                      |                          | 14                                 |

В таблице 3.2 определены направления, рекомендуемые методы и должностное лицо, ответственное за проведение кадровой политики по закреплению специалистов на предприятии.

Таблица 3.2

Направления и методы закрепления специалистов в ПАО «Сбербанк России»  
ДО №8592/074

| Направления работы со специалистами и | Содержание   | Ответственное должностное лицо  | Рекомендуемые методы работы   |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Привлечение молодых специалистов      | Поиск молодых специалистов, работа с учебными заведениями, отбор молодых специалистов, создание кадрового резерва            | Начальник кадровой службы   | Планирование численности молодых специалистов<br>Анкетирование<br>Тестирование<br>Выполнение служебного задания |
| Адаптация молодых специалистов        | Приспособление специалистов к условиям труда и трудовому коллективу  | Начальник структурного подразделения                                  | Психологическое тестирование<br>Стажировка  |
| Обучение и овладение профессией       | Получение новых знаний, умений по профессиональной деятельности, опыта работы по занимаемой должности (по рабочей профессии) | Начальники отделов  | Психодиагностика<br>Стажировка, наставничество-шефство<br>Фотография рабочего дня<br>Наблюдение                 |
| Продвижение по службе                 | Оценка трудовых возможностей работника и его способности занимать более высокую должность в организации                      | Начальник кадровой службы по согласованию с руководителем организации | Выполнение служебного задания<br>Анкетирование  |
| Стимулирование                        | Создание условий для повышения производительности труда за счет денежного и  | Начальник отдела кадров по согласованию с                             | Экспертный опрос коллег по работе<br>Наблюдение   |

|  |   |                              |  |
|--|---|------------------------------|--|
|  | неденежного стимулирования<br>труда персонала | руководителем<br>организации |  |
|--|---|------------------------------|--|

Из таблицы 3.2 видно, что работа по закреплению специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 планируется на начальном и последующем этапе служебной деятельности специалиста и позволяет принимать такие важные решения как:

- решение о приеме (найме) специалиста в организацию;
- решение о повышении по должности;
- решение о стимулировании специалиста.

Первый подпроект кадровой политики закрепления специалистов заключается в проведении мероприятий по привлечению специалистов с целью снижения текучести кадров среди рабочих и специалистов.

Проектными мероприятиями в данном случае будут являться:

- разработка информационных справочников, буклетов, каталогов о престижных рабочих и инженерных профессиях;
- рассылка указанных выше информационных и рекламных материалов по средним техническим и высшим учебным заведениям, училищам, школам;
- организация и планирование непосредственной работы представителей предприятия с выпускниками ВУЗов, профессиональных училищ. Данные мероприятия предполагают выезды представителей ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 в указанные учебные заведения, проведение открытых встреч, информирование о вакантных должностях, условиях труда, оплаты труда на предприятии, льготах для молодых специалистов;
- заключение договоров на обучение со среднетехническими и высшими учебными заведениями;
- размещение информации о вакантных должностях и профессиях в интернет источниках.

- информирование выпускников техникумов, училищ и вузов о потребностях предприятия в рабочих и инженерных профессиях;
- совершенствование системы регулирования рынка труда и образовательных услуг в условиях функционирования образовательных кластеров;
- развитие взаимодействия заинтересованных структур в формировании государственного заказа на подготовку кадров с начальным и средним профессиональным образованием в соответствии с заказами ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Чтобы облегчить процесс привлечения специалистов, а также с целью отбора «идеального» специалиста в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 необходимо создавать (в дополнение к должностным инструкциям) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами отдела кадров на основе описания должности, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большой мере формальных

характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела кадров, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, набор типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела кадров. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Таким образом, разработка и практическое внедрение указанных выше документов позволит, с одной стороны, формализовать и унифицировать процедуры отбора персонала, с другой стороны, создать модель «идеального» сотрудника ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074.

Второй подпроект кадровой политики закрепления специалистов связан с адаптацией и обучением специалистов.

С целью решения проблемы привлечения специалистов и рабочих на предприятии необходимо разработать систему шефства-наставничества на предприятии.

Шефство-наставничество – форма профессионального и трудового обучения работников в целях получения и быстрого овладения профессией (специальностью), развития профессиональной и творческой активности, адаптации в трудовом коллективе. Наставники учат молодых рабочих и специалистов эффективным приемам труда, помогают им

повысить квалификационный и профессиональный уровень, овладеть профессией, знакомят с традициями коллектива. Срок подобной формы адаптация и обучения для рабочей молодежи составляет в среднем 1-1,5 года.

В ходе осуществления наставничества должны быть решены следующие задачи:

- по повышению профессионализма – овладение профессией, повышение квалификации и совершенствование профессионального мастерства, приобретение навыков и знаний по смежным профессиям; устойчивое и качественное выполнение производственных заданий;

- по соблюдению норм жизни трудового коллектива – дисциплинированность и организованность, отсутствие нарушений производственной и технологической дисциплины, правил техники безопасности, привитие нравственных устоев и традиций коллектива.

В качестве наставников выступают работники организации – авторитетные и опытные рабочие и инженерно-технические работники.

Шефство-наставничество может устанавливаться над молодыми рабочими и специалистами, как правило, из числа выпускников общеобразовательных школ и профессиональных учебных заведений; учащихся профессиональных учебных заведений во время прохождения ими производственной практики; отслуживших в рядах Российской Армии, и т.п.

Закрепление за рабочими и специалистами шефов-наставников подразумевает внедрение последующих форм:

- личное наставничество - более известная форма, при которой за наставником укрепляется один - два юных работника;

- групповое наставничество, при котором наставник управляет группой или бригадой работников;

- коллективно-индивидуальное наставничество, при котором наставничество над одним молодым работником исполняет трудящийся коллектив( команда рабочих или группа профессионалов);

– коллективно-групповое наставничество, при котором наставничество трудового коллектива (команда рабочих или группа профессионалов) выполняется над группой юных работников, над группой учащихся в период производственной практики или выпускников профессиональных учебных заведений.

– проведение праздничных ритуалов:

– приобщение в рабочие после принятия в компанию главный доли выпускников профессиональных учебных заведений и школ;

– праздничное отдание главного оклада, удостоверения о присвоении ряда и квалификации;

– отдание именного прибора юным рабочим, добившимся больших трудовых успехов в период наставничества, победителям конкурсов проф мастерства и соревнования за сословие " Лучший юный рабочий, специалист ", другое.

– проведение конкурсов проф. мастерства среди юных рабочих и профессионалов с предоставлением их победителям определенных превосходство при присвоении квалификационных разрядов, направленности на учебу, в командировки по размену экспериментом и т. п.

ПАО " Сбербанк России " ДО №8592/ 074 исполняет организационное управление наставничеством. Для этого нужно создать Положение о юных специалистах - стажерах. Наставничество обязано реализоваться на основании соглашений, договоров, заключаемых между наставником и юным специалистом. Права и повинности наставников и юных профессионалов, а также льготы и гарантии, предоставляемые им, инсталлируются в вышеназванных документах, а также в коллективном договоре организации.

Для организации работ по развитию наставничества надлежащие мероприятия включаются в программу развития персонала организации.

Ответственность за работу по организации наставничества возлагается на руководителя отдела кадрового снабжения ПАО " Сбербанк России " ДО №8592/ 074.



Комплексный характер задач, стоящих перед наставниками, обуславливает надобность управления ими начальником кадровой службы. Он заявляет наставников и оказывает им содействие в работе с подшефными.

Служба управления персоналом ПАО " Сбербанк России " ДО №8592/074 обязана проводить с наставниками работу по увеличению их профессионального уровня, исполняет контроль деятельности наставников, организует состязание меж шефами - наставниками, обобщает эксперимент работы наилучших наставников и описывает меры по совершенствованию работы с работниками.

Наставник наделяется последующими возможностями, позволяющими ему выполнять функции по трудовому обучению юных тружеников:

- контролирует обеспеченность работника инвентарем, сырьем и материалом, вместе с администрацией формирует ему подходящие условия труда и условия для повышения профессионального уровня;
- контролирует предоставление работнику льгот согласно законодательству о труде и нормативным документам организации;
- вносит предложения администрации о поощрении работника за достижение высоких показателей в работе и учебе.

Наставник имеет право вносить предложения администрации по решению возникших на производстве проблем и недостатков в работе с персоналом. Наставник принимает участие в организации рабочих мест работников в строгом соответствии с правилами техники безопасности, требованиями технологических карт, оказывает им практическую помощь в выполнении норм выработки, плановых заданий, осуществляет контроль качества работы, знакомит с трудовыми традициями коллектива.

Наставники, достигшие положительных результатов в работе с молодежью, награждаются: денежными премиями, ценными подарками, путевками на санаторно-курортное лечение; им объявляются благодарности, присваивается почетное звание «Лучший наставник организации».

За обучение работников профессии производится ежемесячная доплата к заработной плате (должностному окладу). За повышение квалификации, обучение второй профессии работника наставнику производится единовременная выплата премии после сдачи обучающимся установленных программой испытаний и повышения ему разряда, квалификации. Конкретные размеры доплат и премий определяются коллективным договором.

Третий подпроект кадровой политики связан с закреплением специалистов и рабочих на предприятии. С этой целью планируется разработать мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию специалистов и рабочих для решения проблемы низкой оплаты труда персонала.

В целях стимулирования молодых специалистов предлагается внедрить в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 методику гибкой системы оплаты, зависящей от уровня образования, специальной подготовки, профессиональных умений.

Для оценки базового уровня образования предлагается выделить пять градаций формы обучения: высшее образование по заочной форме обучения (5,0 баллов); высшее образование по вечерней или очно-заочной форме обучения (6,5 баллов); высшее образование, полученное в рамках сокращенной программы обучения (7,0 баллов); высшее образование по дневной форме обучения (8,0 баллов); два и более высших образования (10,0 баллов).

Принимая во внимание различный уровень профессиональной подготовки выпускников (при сопоставимости форм обучения), представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие ( $1,00 < K_{«+»} < 1,15$ ) или понижающие ( $1,00 > K_{«-»} > 0,85$ ) коэффициенты, учитывающие:

– сведения об успешном участии в олимпиадах, конкурсах, конференциях, об опубликованных нау успеваемость выпускника во время обучения в вузе, оцениваемую по среднему баллу диплома; градации: менее 4,0 баллов ( $K_{\leftarrow} = 0,85$ ); 4,0 – 4,5 балла ( $K_{\leftarrow} = 0,95$ ); более 4,5 баллов ( $K_{\leftarrow} = 1,00$ );

– рейтинг оконченного вуза, субъективно определяемый работодателем; градации: «аутсайдер» ( $K_{\leftarrow} = 0,85$ ); «средняк» ( $K_{\leftarrow} = 0,95$ ); лидер ( $K_{\leftarrow} = 1,00$ );

– прохождение производственной, и, особенно, преддипломной практик, в результате которых студент – будущий молодой специалист – знакомится со спецификой данного предприятия и особенностями предстоящей работы, закрепляет и углубляет знания, полученные в процессе обучения; градации: практика пройдена на другом предприятии ( $K_{\leftarrow} = 1,00$ ), на данном предприятии ( $K_{\leftarrow} = 1,15$ );

– особые заслуги выпускника – подтвержденные документально чных работах и т.д.: градации: нет особых заслуг ( $K_{\leftarrow} = 1,00$ ), имеются особые заслуги ( $K_{\leftarrow} = 1,15$ ).

Оценив уровень образования выпускников учебных заведений, работодатель получает представление о базовом трудовом потенциале кандидатов на вакантную должность и способен выбрать наиболее перспективного из сравниваемых молодых специалистов. Данную методику целесообразно дополнить психологическим тестированием личностных характеристик молодых специалистов.

Для оценки мотивации профессионального роста (готовности к продолжению обучения), проводимой в течение адаптационного периода, предлагаются следующие градации: прохождение стажировок, обучение на курсах сроком до 3 месяцев (2,0 балла за краткосрочную стажировку), сроком от 3 месяцев до 1 года (3,0 балла за долгосрочную стажировку);

получение дополнительного высшего образования (9,0 баллов); обучение в аспирантуре (10,0 баллов).

Таким образом, оценка выпускников при приеме на работу и текущая (периодическая) и оценка молодых специалистов в течение адаптационного периода производятся по различным параметрам, и потому их результаты – абсолютные величины балльной оценки – нельзя сравнивать между собой. Тем не менее, следует проследить изменение рейтинга молодых специалистов в рассматриваемой группе. По истечении адаптационного периода оценка конкурентоспособности индивида должна проводиться на общих основаниях, то есть в соответствии с «типовой методикой» с учетом уровня образования, квалификационной составляющей, возраста и стажа работы.

Итак, представленная методика расчета показателя конкурентоспособности молодых специалистов позволяет работодателям не только выбрать наиболее перспективных выпускников вузов и проследить их профессиональное развитие в трехлетний период адаптации к труду, но и «закрепить» их на предприятии, создавая преимущества в оплате.

Для этого предлагается в рамках универсальной рыночной системы оценки и оплаты труда (РОСТ) производить корректировку величины заработной платы (установленного должностного оклада) на расчетный уровень конкурентоспособности.

Для стимулирования труда рабочих и специалистов также планируется внедрить следующие мероприятия:

- введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции;

– выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства и затаривания складов готовой продукцией;

– единовременные выплаты за участие в развитии работы отдела (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.). Такие выплаты будут устанавливаться индивидуально в зависимости от индивидуального вклада работника в развитие работы отдела.

Таким образом, исходя из поставленных целей кадровой политики привлечения и закрепления специалистов на предприятии, были разработаны четыре подпроекта, включающие:

- мероприятия по привлечению специалистов;
- мероприятия по адаптации и обучению специалистов;
- мероприятия по закреплению специалистов;
- мероприятия по повышению эффективности труда специалистов.

План-график по разработке и внедрению проекта по закреплению молодых специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

План-график по разработке и внедрению проекта по закреплению молодых специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074

| Мероприятие   | Ответственные<br>должностные лица                            | Сроки<br>проведения   |
|---|--|-----------------------|
| 2   | 3  | 4                     |
| Разработка плана работы представителей предприятия с учебными заведениями                           | Начальник кадровой службы совместно с руководителями отделов | 25.07.2016-30.07.2016 |
| Разработка квалификационных карт и карт компетенций для молодых специалистов                        | Начальник кадровой службы                                    | 10.07.2016-15.07.2016 |
| Разработка положения о молодых специалистах - стажерах, его утверждение и доведение до ознакомления | Начальник кадровой службы                                    | 16.07.2016-25.07.2016 |
| Увеличение оплаты труда для шефов-  | Главный бухгалтер  | 25.07.2016-           |

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| наставников   |  | 01.08.2016            |
| Назначение и утверждение в должности шефов-наставников для молодых специалистов   | Руководители структурных подразделений                                     | 01.07.2016-15.07.2016 |
| Разработка и внедрение методики оценки конкурентоспособности молодых специалистов и материального стимулирования их труда посредством внедрения гибкой системы оплаты | Руководитель предприятия<br>Главный бухгалтер<br>Начальник кадровой службы | 15.07.2016-15.08.2016 |
| Внесение изменений в положение о премировании труда молодых специалистов  | Руководитель предприятия<br>Руководители отделов<br>Главный бухгалтер      | 15.08.2016-01.09.2016 |

Указанные выше мероприятия позволят ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 сформировать эффективную систему кадрового обеспечения по закреплению специалистов, позволит увеличить заработную плату молодых специалистов за счет премиальных выплат, единовременных выплат компенсационного характера, выплат за рационализаторские и инновационные предложения. Введение шефов-наставников позволит, с одной стороны, повысить уровень квалификации специалистов, с другой стороны, увеличит заработную плату наставников за счет добавления новых функций по обучению и адаптации специалистов.

В целом работа доказывает необходимость научного подхода к формированию кадровой политики по закреплению специалистов. Это демонстрирует значимость проделанной работы и позволяет утверждать, что система кадровой работы с персоналом нуждается в дальнейшем, еще более глубоком, рассмотрении и более серьезном внимании к ней российских руководителей-практиков.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики**

Проект по закреплению специалистов в ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 можно оценить с экономической и социальной стороны.

Мероприятия по привлечению и закреплению специалистов приведут к увеличению численности специалистов, а также к повышению производительности труда специалистов за счет адаптации и улучшения условий труда.

Для оценки эффективности проектных мероприятий воспользуемся следующей формулой коммерческой эффективности ( $F_i(t)$ ), формула (3.1).

$$F_i(t) = P_i(t) - Z_i(t) \quad (3.1)$$

где  $Z_i(t)$  – финансовые затраты в  $i$ -й период;

$P_i(t)$  – финансовые результаты в  $i$ -й период.

С учетом того, что ежемесячная оплата труда специалиста будет в среднем составлять 18 тыс. рублей, за год затраты на оплату труда специалиста с учетом выплат социального характера составят: 216 тыс.руб.  $\times$  1,26 = 272,16 тыс. руб.

Затраты, связанные с нематериальным стимулированием и повышением эффективности труда, в среднем на одного молодого специалиста составят 35 тыс. руб. Следовательно, общие затраты на одного специалиста составят: (272,16 тыс. руб. + 35 тыс. руб.) = 307,16 тыс. руб.

Ожидается, что внедрение кадровой политики закрепления и привлечения специалистов приведет к оптимизации численного состава специалистов, найму персонала, способного к более производительному труду. В итоге ожидается, что разработанные нами мероприятия приведут к повышению производительности труда специалистов на 1,5%, что приведет к увеличению прибыли предприятия.

Увеличение производительности труда приведет к увеличению объема производства на 1,5%. В начале 2016 года показатели объема производства составляли 240,6 млн. руб. следовательно, в 2017 году ожидается объем производства (q) в размере:  $240,6 \text{ млн.руб.} \times 1,015 = 244,209 \text{ млн.руб.}$

В 2016 году объем производства изменится следующим образом:

$$\Delta q = 244,209 \text{ млн. руб.} - 240,6 \text{ млн. руб.} = 3,609 \text{ млн. руб.}$$

Рассчитаем экономию внедрения мероприятий за счет сокращения и экономии на условно-постоянных затратах. Доля постоянных затрат в общих затратах составляет 0,2. Учитывая, что сумма общих затрат на реализацию проекта составляет 2000 тыс. руб., экономия на постоянных затратах в 2017-2018 гг. составит:  $2000 \text{ тыс.руб.} \times 0,2 = 400 \text{ тыс. руб.}$  за год или 33 тыс.руб. в среднем ежемесячно.

Таким образом, экономический эффект выражается в снижении издержек на управление, совершенствовании работы со специалистами; сокращении потерь, связанных с недостаточным контролем за работой специалистов благодаря введению системы наставничества; своевременном выполнении и решении проблем, мешающих эффективной работе персонала; повышении ценности специалистов предприятия.

Социально-психологический эффект выражается в повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышении степени информированности о целях, стратегии и текущей работе организации; повышении уровня приверженности специалистов своей организации; улучшении социально-психологического климата в коллективе.

Рассчитаем срок окупаемости проекта за счет экономии на постоянных затратах. Данные расчетов представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет срока окупаемости внедрения проекта в 2017г.

| Период | Экономический | Затраты, осуществляемые в | Поток |
|--------|---------------|---------------------------|-------|
|--------|---------------|---------------------------|-------|



|          | результат,<br>тыс. руб. | t-периоде,<br>тыс. руб.     | реальных<br>денег,<br>тыс. руб. |
|----------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Июнь     | 33                      | $35+18 \times 1,26 = 57,68$ | -24,68                          |
| Июль     | 33                      | $24,68+22,68 = 47,36$       | -14,36                          |
| Август   | 33                      | $14,36+22,68 = 37,04$       | -4,04                           |
| Сентябрь | 33                      | $4,04+22,68 = 26,72$        | +6,28                           |
| Октябрь  | 33                      | $22,68-6,28=16,40$          | +16,60                          |
| Ноябрь   | 33                      | $22,68-26,92 = -4,24$       | +37,24                          |
| Декабрь  | 33                      | $22,68-37,24=-14,56$        | +47,56                          |
| Январь   | 33                      | $22,68-47,56 = -24,88$      | +57,88                          |
| Февраль  | 33                      | $22,68-57,88 = -28,92$      | +68,2                           |
| Март     | 33                      | $22,68-68,2 = -45,52$       | +78,52                          |
| Апрель   | 33                      | $22,68-78,52 = -55,84$      | +88,84                          |
| Май      | 33                      | $22,68-88,84 = -58,56$      | +99,16                          |

Экономический эффект от внедрения проекта будет достигнут в сентябре 2017 года. Следовательно, можно ожидать, что затраты, связанные с разработкой кадровой политики закрепления и привлечения рабочих и специалистов, экономически оправдают себя, поскольку приведут к увеличению экономических показателей деятельности организации, в частности, за счет увеличения объема производства. Увеличение объема производства приведет к увеличению прибыли.

Следовательно, в проведении эффективной кадровой политики по привлечению персонала заинтересованы как руководители предприятия, так и сам персонал.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление человеческими ресурсами - это деятельность, выполняемая в разных организациях, которая содействует наиболее эффективному применению рабочих и служащих для достижения организационных и собственных целей. Политика управления персоналом - общее управление в принятии решений по важным направлениям в области управления персоналом.

Управление персоналом в банке - это вид деятельности, который позволяет осуществлять, обобщить просторный диапазон вопросов привыкания индивида к наружным условиям, учет собственного фактора в построении системы управления персоналом банка.

Как показал анализ системы управления персоналом ПАО "Сбербанк

России " ДО №8592/ 074 функции по управлению персоналом довольно обширно и верно регламентированы. Область взаимодействия с персоналом включает общественные программы, политику по оплате труда и мотивации персонала, охрану труда, работу с профсоюзами, работу с молодежью, аттестацию персонала. При этом анализ квалификационного состава управленческого персонала показал, что сотрудники верховного и среднего звена управления владеют высочайшим уровнем познаний и навыками современного менеджмента, адаптированного к рыночной экономике.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику банка. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов банка и его работников. Главным объектом кадровой политики ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 является персонал (кадры). От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности.

Основными направлениями кадровой политики ПАО «Сбербанк России» являются организация отбора, найма персонала, его деловая оценка, оценка психофизиологического состояния, профориентация и адаптация, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и работоспособности персонала, развитие корпоративной культуры.

Анализ функций управления персоналом показал, что основной проблемой ПАО «Сбербанк России» ДО №8592/074 является высокий процент текучести кадров (19%), причем более половины из них - руководящие, по причине перевода в связи с новой конфигурацией организационной структуры и укрупнения филиалов. По данным опроса, проведенного в банке, основная причина увольнения - неудовлетворенность размером заработной платы и загруженность персонала функциями, несвойственными их должностям.

В виду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее возрастающей стоимости на первый план вышла задача развития и наибольшего применения уже имеющегося у банка трудового потенциала. Таким образом, чтоб уменьшить время и средства на розыск и приспособление новейших управляющих, стратегия управления кадровой политикой банка обязана быть ориентирована на создание системы работы с кадровым запасом.

Как показал анализ системы управления персоналом ПАО " Сбербанк России " ДО №8592/ 074 функции по управлению персоналом довольно обширно и верно регламентированы. Сотрудники верховного и среднего звена управления владеют высочайшим уровнем познаний и навыками современного менеджмента, адаптированного к рыночной экономике. В настоящее время взаимозависимость кадровой политики со стратегией управления персоналом реализуется лишь в обучении персонала, что позволяет " вырастить " личных обученных профессионалов. В также время в банке неразвита система служебного планирования служащих, служба с кадровым запасом также мало эффективна. В итоге банк утрачивает профессионалов, какие не наблюдают перспектив служебного роста в банке.

Для решения выявленных проблем кадровой политики ПАО " Сбербанк России " был предложен ряд советов по совершенствованию стратегии управления персоналом.

1. ввести двухуровневую систему материального премирования. На главном - структурном уровне - размер премий работников, определяется экономическим итогом работы всякого структурного подразделения. Второй степень премиальной системы подключает список личных выплат.

2. улучшить систему нематериального стимулирования. Данная система обязана подключать как нематериальное одобрение работников, так и материальное не валютное возмездие работников.

3. улучшить работу с кадровым запасом. Для этого, доэтого только, нужно образовать список должностей, по которым составляется

профессиональный запас, образовать перечень претендентов в запас по всякой должности, создать программу обучения для соучастников кадрового запаса, создать графические схемы служебного роста и довести их до служащих компании.

Внедрение предлагаемых советов позволит созидать виды роста банка и пути заслуги целей, а так же способствующей развитию свойств, нужных для реализации стратегии развития банка и повышения собственной эффективности деятельности персонала.

Реализация предложенных советов позволит:

- нарастить эффективность системы оплаты труда;
- повысить свойство персонала, так как система выявит беспристрастно мощных и слабых, инициирует творчество и инициативу, желание развиваться, чтоб быть не ужаснее коллег;
- снабдить реализацию стратегии Банка через систему мотивации менеджмента на приобретение бизнес-целей( ассоциация стратегии и операционного управления);
- впору зафиксировать трудности, требующие управленческого вмешательства;
- беспристрастно расценивать эффективность деятельности Банка, многофункциональных направлений, отдельных подразделений и служащих.

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ПАО "Сбербанк России " ДО №8592/ 074 экономически эффективны. Положительные общественные последствия предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы и действий управления персоналом имеют все шансы в том же духе появиться и за пределами организации, к примеру, это может быть создание подходящего стиля организации, творение новейших рабочих мест и снабжение стабильной занятости в регионе, и пр.

Можно допустить, что предложенный подход организации управления персоналом в рамках единственной стратегии, создание нужной базы для

построения и реализации кадровой политики, ее практическая разработка и введение, позволят предприятию значительно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, воплотить цели всеобщего стратегического развития, а работникам достигнуть роста благополучия и профессиональной удовлетворенности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алехина О. Индикаторы эффективности / О. Алехина // Справочник по управлению персоналом. 2007. - №6. - С.37-42.
2. Антропов, В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятий: Науч. докл. — Екатеринбург, 2010.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М.: Наука, 2012. - 310с.
4. Базарова Т.Ю. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами / Т.Ю. Базарова // Экономика и бизнес. - 2011. - №9. - С. 24-25.
5. Банковское дело: управление и технологии: Учебное пособие для вузов. /Под ред. проф. А.М. Тавасиева - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 863 с.
6. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Под ред. В.А. Трайнева. — М.: ИТК «Дашков и К», 2012.

7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин. М.: Элит, 2011. - 304с.
8. Виноградова О.А. Кадровый менеджмент, или Нет предела совершенству/ О.А. Виноградова // Деловая неделя. - 2009. - №3. - С. 15-16.
9. Витман В. От управления кадрами - к управлению персоналом / В. Витман, Л. Бок // Служба кадров. - 2010. - №1. - С. 89-93.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, ИНФРА-М, 2012. - 412 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 511 с.
12. Горбунов, А.Р. Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка, региона. - М.: Изд-во «Глобус», 2011. - 280 с.
13. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом/Д.В. Обухов, С.И. Самыгин - Ростов на Дону: Феникс, 2014. - 352 с.
14. Грошев, И.В., Емельянов, П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. — М.: Юнити-Дана, 2014. Дафт Р.Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2011.
15. Гусаров, А.В. Определение миссии организации //Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №3 - С. 17-21.
16. Дятлов В.А. Управление персоналом. / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: «Издательство ПРИОР», 2012. - 560с.
17. Железнова И. Проблемы формирования константной и переменной частей оплаты труда / И. Железнова // Управление персоналом. - 2009. - №16. - С.35-38.
18. Журавлев П.В. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2011. - 576 с.
19. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Экономист, 2012. - 416с.

20. Заказнов, А.В. Пути повышения эффективности деятельности предприятий // Менеджмент качества. — 2011. — №1.-С.34-37
21. Замятин, Б.И., Семенов, В.И. О сущности стратегического маркетинга //РЭЖ. - 2012. - №3. - С. 52-54.
22. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 415с.
23. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой политики организации / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. - 2010. - №1. - С.29-32.
24. Как измерить работоспособность кадрового менеджмента // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №12. - С.31-37.
25. Капитонов, Э.А., Капитонов, А.Э. Корпоративная культура. — Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2009.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
27. Кибанов, А.Я. Проблемы управления персоналом в организациях: Тематический сборник научных трудов. — М.: Государственный университет управления, 2009
28. Комаров Е. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала/ Е. Комаров, Н. Жданкин. // Управление персоналом. - 2009 - №23. - С.42-46.
29. Корольков, В.Ф., Брагин, В.В. Процессы управления организацией /Ю.И. Мхитарян, Е.А. Голубицкая, Г.П. Брусенцев. - Ярославль: Ред. цент Яртелеком, 2010. - 416 с.
30. Крумов А. Дерево кадровых стратегий / А. Крумов // Справочник по управлению персоналом. - 2007. - №2. - С. 18-20.
31. Лановенко Е.В. Работа с кадровым резервом / Е.В. Лановенко// Справочник кадровика. - 2009. - № 5. - С. 8-11.
32. Лунев Ю.А. Интеграция управленческих воздействий в сфере кадрового менеджмента / Ю.А. Лунев // Управление персоналом. - 2011. -



№8. - С.18-24.

33. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации / М. Магура // Управление персоналом. - 2010. - №18. - С.24-31.

34. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджера. - М.: Дело, 2010. - 232с.

35. Маркова, В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 288С. - (Серия «Высшее образование»).

36. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 312 с.

37. Маслов, Д.В., Тишков, Ю.С. Функциональная самооценка менеджмента: практика совершенствования системы управления // Вестник машиностроения. — 2012. — №10

38. Меньшова Т. Конкурентная борьба / Т. Меньшова, А. Рыжкова // Управление персоналом. - 2009. - №4. - С.29-38

39. Опарина Н.Н. RPI — арифметика эффективности // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — №12. — С. 23-25.

40. Основы банковского дела в РФ: Учебное пособие /Под ред. О.Г. Семенюты. - Ростов н/Д: Феникс, 2010 - 448 с.

41. Пазовский А.М. Стратеги и стратеги //ЭКО. - 2010. - №2. - С. 75-91.

42. Плотников М. В., Мутовин И. А., Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии. М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. - 245 с.

43. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент: Учебно-практическое пособие для вузов. - М.: Юрайт , 2010 . - 448 с.

44. Свиткин, М.З. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры // Методы менеджмента качества. — 2009. — №2.

45. Семенов, И. Маркетинг и стратегия организации //Маркетинг. - 2007. - №2 (75). - С. 112-125.

46. Сетков, В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). - М.: ИНФРА-М, 2013. - 169 с.
47. Симачев Ю. Государственные Корпорации: Можно ли оценить корпоративное управление? / Ю. Симачев, С. Авдашева // Вопросы экономики. - 2011. - №6. - С.97-110.
48. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ИСО 9000-2012. — Минск: БелГИСС, 2012.
49. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. - М.: «Журнал «Управление персоналом», 2010. - С.278-283
50. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. -296 с.
51. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 годы [Электронный ресурс]/Официальный сайт Сбербанка России - стратегия развития Режим доступа:  
[http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor\\_relations/corpmanagement/strategy/](http://www.sberbank.ru/moscow/ru/investor_relations/corpmanagement/strategy/)  
- Загл.с экрана
52. Тишков, Ю.С., Харкевич, С.И. Менеджмент персонала: процессный подход // Планово-экономический отдел. — 2012. — №11.-С.12-16
53. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. - 4-е изд. - М.: Дело, 2010. - 272 с.
54. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие. - М.: Экономистъ, 2010. - 288 с.
55. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра и Г. Шмидта. - М.: МГУ, 2012. - 276с.
56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2012. -560 с.

57. Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков /Э.А. Уткон. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. - 328с.
58. Чижов Н.А. Проблемы Устойчивости Деятельности Структур Управления Корпоративными Кадрами / Н.А. Чижов // Страховое дело. - 2009. - №9. - С.28-30.
59. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебное пособие / С.В. Шекшня. - М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. - 354с.
60. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа предприятия / А.Д. Шеремет, Р.С. Сейфулин, Е.В. Негашев. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 269с.
61. Шинкаренко О.Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения/ О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. - 2009. - № 1. - С. 21-25
62. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / Г.В. Щекин. - К.: МАУП, 2009. - 256с.